

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Vitor Alexandre Cerqueira Patrica

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

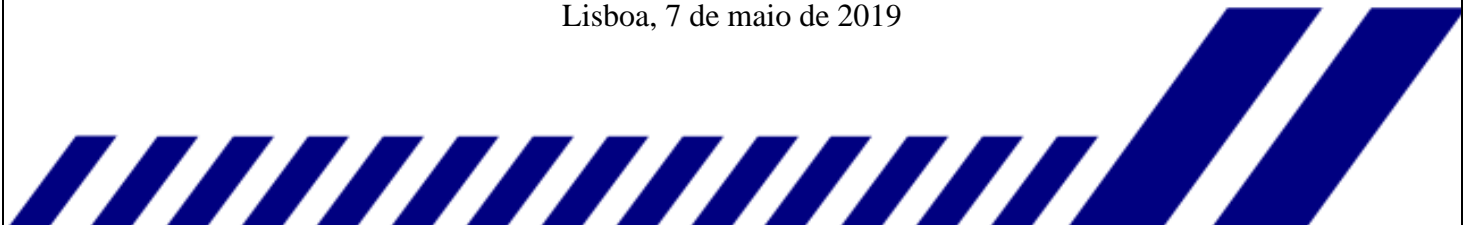
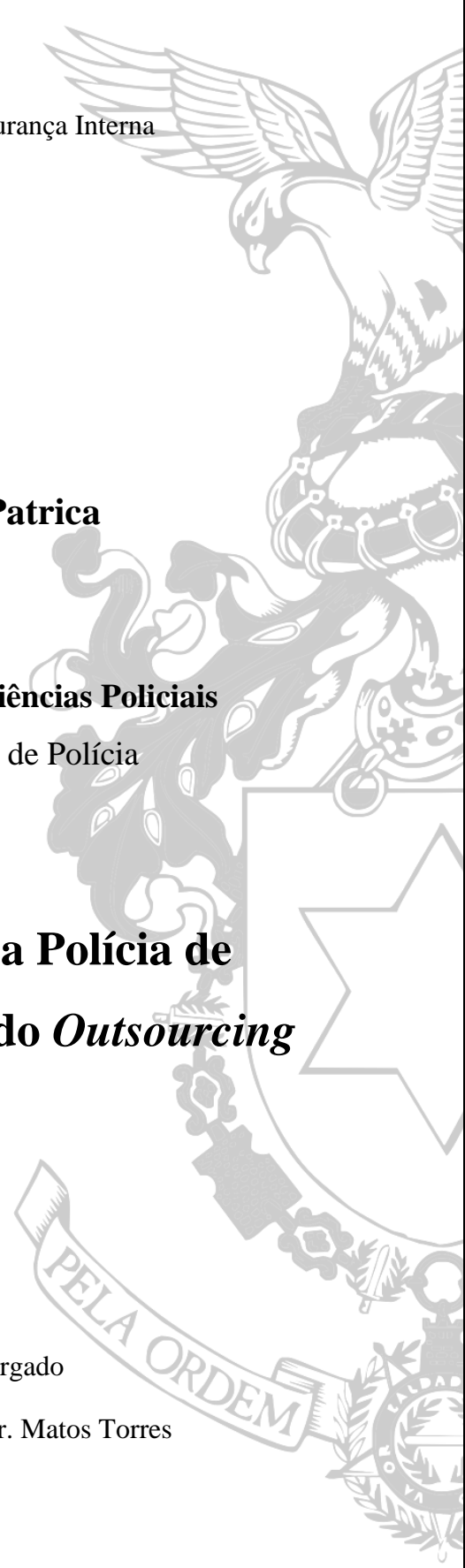
XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do *Outsourcing*

Orientador: Prof. Doutora Sónia Morgado

Coorientador: Superintendente-chefe, Prof. Dr. Matos Torres

Lisboa, 7 de maio de 2019



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Vitor Alexandre Cerqueira Patrica

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do *Outsourcing*

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a
orientação da Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado e coorientação do
Superintendente-Chefe José Emanuel de Matos Torres.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Curso: XXXI CFOP

Orientadora: Professora Doutora Sónia Morgado

Coorientador: Superintendente-Chefe José Torres

Título: Gestão da Frota Automóvel da Polícia de
Segurança Pública: Viabilidade do Outsourcing

Autor: Vítor Alexandre Cerqueira Patrícia

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: maio de 2019

A todos, por tudo!



Agradecimentos

É chegado o momento de endereçar os meus mais sinceros agradecimentos àqueles que tornaram este sonho possível de realizar. Esta jornada de cinco anos que agora finda e abre portas a uma nova vida, só seria possível de concluir com todo o apoio dos que me acompanharam. Sem vós, nada disto seria possível.

Como não poderia deixar de ser, as minhas primeiras palavras são dirigidas ao meu pai e à minha mãe. Obrigado por sempre me terem orientado da melhor forma, por todo o apoio que me deram, por todo o amor e carinho, por toda a atenção e preocupação demonstrada para que nada se opusesse à minha caminhada. É a vós que eu devo tudo o que sou!

Agradeço ao meu irmão por ser quem é e por me ensinar que na vida nem tudo tem de ser sério! Amo-te!

Ao meu avô Carlos pelos conselhos dados, e à minha avó Maria pelas memórias proporcionadas. Nunca serão esquecidos!

Ao Baseau por serem a minha segunda família. Obrigado por todos os momentos, todas as gargalhadas, todas as conversas, todas as partidas, todas as loucuras, todas as noites mágicas e manhãs trágicas que juntos vivemos. Que sejamos sempre assim!

Ao Miguel Pereira! Em ti encontrei um irmão. Obrigado por tudo o que representas.

À Maria Vilhena por me ter acompanhado desde o meu primeiro dia, pela sinceridade nas palavras, pela clareza do pensamento e por me ter ensinado a sorrir. És tudo o que de bom existe num ser humano. Um obrigado nunca será suficiente.

Agradeço ao meu curso, XXXI CFOP, pelo caminho percorrido lado a lado. Apesar de todos os altos e baixos, somos e seremos sempre *primus inter pares*.

Ao Diogo Louro, ao Eduardo Delgado e ao Vasco Valadas por terem permanecido. Para quê ter amigos se posso ter irmãos!

Obrigado ao Comissário Renato Santos e ao Subcomissário Mário Sousa por se constituírem como excelentes mentores. Obrigado por tudo o que me ensinaram.

Por fim, reservo um agradecimento especial aos meus orientadores, Exmo. Sr. Superintendente-chefe Matos Torres e Professora Doutora Sónia Morgado, pela sapiência e disponibilidade que sempre demonstraram ao longo do desenvolvimento da presente Dissertação.

A todos vós, o meu eterno obrigado!

Resumo

Toda a organização tem por objetivo a rentabilização máxima dos seus recursos e a satisfação dos seus clientes. Para tal, recorrem a ferramentas de gestão que se coadunem com os seus objetivos e que sejam fonte de criação de valor e de vantagem competitiva. A Polícia de Segurança Pública (PSP), para garantir o cumprimento dos seus desígnios, faz uso de uma panóplia de meios, dos quais se destacam os Carros de Patrulha. No entanto, após uma análise dos dados existentes acerca da frota automóvel da PSP, verifica-se o estado degradado e envelhecido em que se encontram as viaturas, pelo que urge a adoção de medidas gestionárias que contrariem esta realidade e garantam uma maior operacionalidade da frota. Uma dessas ferramentas é o Aluguer Operacional de Viaturas (AOV), motivo pelo qual se realizou um estudo exploratório de finalidade aplicada, com recurso a entrevistas, com o intuito de aferir as vantagens e potencialidades de aplicação desta ferramenta de *outsourcing* à frota automóvel da PSP. A análise aos custos associados à aquisição direta e ao AOV revelam que economicamente este último modelo de gestão é mais oneroso devido à carga fiscal associada e aos custos de caracterização das viaturas, tornando-se insustentável para a PSP adotar este regime. No entanto, os benefícios incomensuráveis de imagem, motivação e operacionalidade, tornam bastante atrativa esta modalidade de gestão, pelo que impera a necessidade de um ajustamento das condições contratuais do AOV à realidade da PSP e um repensar da carga fiscal que incide sobre este tipo de contratos.

Palavras-chave: Aluguer Operacional de Viaturas; Carros de Patrulha; Criação de valor; Gestão; *Outsourcing*.

Abstract

Every organization aims to maximize the profitability of its resources and the satisfaction of its customers. To this end, they use management tools that are consistent with its objectives and that are a source of value creation and competitive advantage. The *Polícia de Segurança Pública* (PSP), in order to guarantee the fulfillment of its designs, makes use of a panoply of means, of which the Patrol Cars stand out. However, after analyzing the existing data on the PSP car fleet, it was verified the degraded and aged state of the vehicles, therefore it is urgent to adopt management measures that contradict this reality and guarantee a greater operability of the fleet. One of these tools is the *Aluguer Operacional de Viaturas* (AOV), which is why an exploratory study of applied purpose was carried out, with the use of interviews, in order to assess the advantages and potential of applying this outsourcing tool to the PSP car fleet. The analysis of the costs associated with the direct acquisition and the AOV show that this last one is economically more expensive because of the associated tax burden and the characterization costs of the vehicles, making unsustainable for the PSP to adopt this regime. However, the immeasurable benefits of image, motivation and operability make this kind of management very attractive, so that there is a need to adjust the contractual conditions of the AOV to the reality of PSP and rethink the tax burden on this type of contracts.

Keywords: *Aluguer Operacional de Viaturas*; Management; Patrol Cars; Value creation; Outsourcing.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice Geral	iv
Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Anexos	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas	viii
 Capítulo I – Introdução.....	 1
Capítulo II – Gestão Estratégica e <i>Outsourcing</i>	5
2.1. <i>Outsourcing</i>	14
2.1.1 Aluguer Operacional de Viaturas	21
Capítulo III – Gestão da frota automóvel da PSP.....	23
3.1. Caracterização da Frota Automóvel da PSP.....	28
3.1.1. AOV na PSP.	35
3.1.2. Imagem institucional	38
3.1.3. Motivação	38
3.2. Comparação de Custos	41
Capítulo IV – Método.....	45
4.1. Modelo Conceptual.....	45
4.2. Hipóteses de Investigação.....	46
4.3. Caracterização dos participantes.....	47
4.4. <i>Corpus</i>	47
4.5. Instrumentos de Recolha de Dados.....	48
4.6. Técnicas de Análise	49
4.7. Procedimento	50
Capítulo V – Apresentação e discussão de Resultados	52
Capítulo VI - Conclusão	62
Bibliografia.....	65
ANEXOS	76

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise dos Fatores e Riscos.	18
Tabela 2. Análise de Vantagens e Desvantagens..	19
Tabela 3. Categorias de serviço das viaturas que compõem a frota automóvel da PSP.	79
Tabela 4. Custo de caracterização do Carro de Patrulha.	80
Tabela 5. Componentes da caracterização do Carro de Patrulha de acordo com o modelo predefinido pela PSP.	80
Tabela 6. Análise de dados da pré-categoria “Perceção acerca dos CP’s”	92
Tabela 7. Análise de conteúdo à pré-categoria “Considerações sobre o AOV”	93
Tabela 8. Análise de conteúdo à pré-categoria “Outras considerações”.	94

Índice de Figuras

Figura 1. Gestão Estratégica.....	9
Figura 2. Níveis de Intervenção da PSP.	31
Figura 3. Média de Km Acumulados por viatura.	33
Figura 4. Relação das viaturas inoperacionais com avaria com as viaturas inoperacionais por avaria com idade igual ou superior a 9 anos e com quilometragem igual ou superior a 150000km, relativas ao ano de 2017.	33
<i>Figura 5. Média de km do ano 2017.</i>	<i>34</i>
Figura 6. Gastos em manutenções	34
<i>Figura 7. Comparação entre o valor por 100km a mais e 100km a menos.....</i>	<i>36</i>
Figura 8. Comparação de custos associados à aquisição direta e ao AOV.	42
<i>Figura 9. Comparação do número de viaturas associadas a cada contrato num período de 9 anos.</i>	<i>43</i>
Figura 10. Modelo Conceptual.	45
Figura 11. Imagem percecionada pelos entrevistados face ao estado dos CP's.....	54
Figura 12. Consequências da desmotivação na ótica dos entrevistados.....	55
Figura 13. Principais consequências na inoperacionalidade dos CP's, de acordo com os entrevistados.	56
Figura 14. Desvantagens do AOV identificadas pelos entrevistados.....	58
Figura 15. Vantagens do AOV identificadas pelos entrevistados.	59
Figura 16. Informação estatística sobre o renting.....	77
Figura 17. Organigrama de uma Esquadra de Competência Territorial.....	78

Índice de Anexos

Anexo 1 - Informação estatística sobre o renting	77
Anexo 2 - Orgânica da Polícia de Segurança Pública	78
Anexo 3 - Dados do SIGVIAT sobre as categorias de serviço da PSP	79
Anexo 4 - Modelo de Caracterização de Carros de Patrulha.....	80
Anexo 5 - Proposta da Leaseplan para a viatura Skoda Octavia 1.6 TDI Ambition	81
Anexo 6 - Proposta da Leaseplan para a viatura Skoda Octavia 2.0 TDI Ambition	83
Anexo 7 - Proposta da Leaseplan para a viatura Renault Megane 1.5 Blue DCI Limited	85
Anexo 8 – Autorização para a realização de entrevistas	87
Anexo 9 - Termo de Consentimento Informado.....	88
Anexo 10 - Guião da Entrevista	89
Anexo 11 - Grelha categorial.....	92
Anexo 12 - Autorização para obtenção de dados relativos à frota automóvel da PSP...	96

Lista de Siglas e Abreviaturas

ALD	Aluguer de Longa Duração
ANCP	Autoridade Nacional de Compras Públicas
AOV	Aluguer Operacional de Viaturas
AQ	Acordos-Quadro
CC	Código Civil
CP	Carro de Patrulha
DL	Decreto-lei
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública I.P.
FRVD	Fatores, Riscos, Vantagens e Desvantagens
GPC	Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro da Polícia de Segurança Pública
IAS	International Accounting Standards
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISV	Imposto Sobre Veículos
IUC	Imposto Único de Circulação
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
LOPSP	Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
MAI	Ministério da Administração Interna
NEP	Norma de Execução Permanente
PSP	Polícia de Segurança Pública
PVE	Parque de Viaturas do Estado
SGPVE	Sistema de Gestão do Parque de Viaturas do Estado
SIGVIAT	Sistema Integrado de Gestão de Viaturas
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
TQM	Total Quality Management
U.R.	Unidade de Registo

Capítulo I – Introdução

A volatilidade do ambiente em que as organizações atuam, a instabilidade económica e a competitividade dos mercados colocam aos gestores desafios enormes e uma pressão constante no sentido de aumentarem a eficácia, através da avaliação da economia dos recursos empregues na prossecução dos seus objetivos, e a eficiência, por via da avaliação da adequabilidade desses mesmos objetivos. Para qualquer instituição ou empresa, é crucial a existência de uma gestão de qualidade que permita manter a competitividade num panorama económico que está em constante mutação, contudo, considera Torres (2014), que é precisamente a qualidade da gestão que constitui “um dos fatores mais deficientes” da competitividade nacional.

Hodiernamente, as organizações mais evoluídas regem-se por um modelo de Gestão pela Qualidade Total ou TQM (*Total Quality Management*), uma filosofia de gestão que visa atingir elevados padrões de qualidade que devem ser garantidos logo a partir dos processos de produção até à fase final da completa satisfação do consumidor (Venkateshwarlu, Agarwal, & Kulshreshtha, 2010). Para atingir a satisfação completa dos consumidores e contribuir para a motivação dos colaboradores ao menor custo possível, esta ferramenta gestionária envolve todos os seus colaboradores nos processos de decisão, com vista a uma melhoria contínua e a uma maior prevenção das falhas (Dodrajka, 2007).

Um dos fatores mais importantes para garantir uma maior qualidade da gestão, é a existência de uma estratégia, enquanto abordagem adotada “para maximizar a utilização dos recursos em relação aos objetivos” (Bracker, 1980, p.221). Ou seja, é primordial a adoção de uma gestão estratégica que permita às organizações aprender com os ambientes externos e internos, estabelecer direções estratégicas com vista à satisfação de um objetivo e criar estratégias conducentes à prossecução desses mesmos objetivos, “tudo num esforço para satisfazer os *key stakeholders*” (Enz, 2010, p. 4).

Uma gestão estratégica pode assumir inúmeras formas, de acordo com variáveis tão distintas como os objetivos da empresa, o ambiente circundante ou os nichos de mercado que pretende dominar. Uma das formas mais seguras de conquistar os mercados e desenvolver um negócio, partilhando os riscos associados ao mesmo, é o recurso a alianças estratégicas com outras empresas.

Neste panorama, o *outsourcing* surge como um tipo de aliança estratégica com bastante potencial, uma vez que é o processo pelo qual uma organização contrata

outra, para que esta desempenhe uma ou várias atividades distintas do *core business* da primeira, e na qual a segunda é tida como especialista (Santos, 1996).

Esta ferramenta “é uma prática empresarial comum em inúmeras funções organizacionais, tais como na área da contabilidade, informática e gestão de sistemas de informação, gestão de recursos humanos, manutenção de infraestruturas, logística e gestão de fornecimento em cadeia, produção e marketing” (Varadarajan, 2009, p.1), assim como na gestão de frotas automóveis, uma vez que torna toda a estrutura organizacional mais flexível e adequada às exigências do mercado, permitindo uma redução dos custos e uma acentuada melhoria no serviço prestado, pois existe um maior foco no *core business* da organização.

O *outsourcing* desdobra-se num conjunto de modalidades relativas à gestão da frota automóvel, das quais se destaca o Aluguer Operacional de Viaturas (AOV). Este serviço define-se como a locação de um veículo novo e garantia da prestação de todos os serviços de manutenção inerentes, para um determinado período temporal e quilometragem previamente acordados entre as partes, mediante o pagamento de uma renda fixa (ALF, 2018). Esta ferramenta configura um manancial de vantagens para o locatário que não poderia ser garantida de outra forma, das quais se destacam a capacidade de manter a frota automóvel sempre atual e operacional e serviços de assistência 24h por dia, o ano inteiro.

Neste quadro, a Polícia de Segurança Pública (PSP) tem a responsabilidade acrescida de analisar quais as alternativas mais eficientes para a renovação e manutenção dos seus recursos operacionais, nomeadamente no que concerne às suas viaturas, garantindo assim uma reduzida taxa de inoperacionalidade e um incremento na qualidade das mesmas, na senda de uma modernização administrativa, sem que existam grandes derrapagens no orçamento institucional.

Tendo o Estado português dado prevalência a essa mesma forma de aquisição de viaturas no tocante à renovação da frota, consideramos pertinente abordar a temática do AOV, explorando as suas potencialidades de aplicação na PSP e procurando perceber se a opção por esta modalidade é mais vantajosa que o atual sistema de aquisição de viaturas.

Apesar da frota da PSP ser composta por diversas viaturas, optou-se por centrar a investigação nos veículos ligeiros de passageiros (Carros de Patrulha), uma vez que assumem uma grande importância estratégica para a PSP e por serem aqueles que apresentam maior utilização diária, têm maior exposição perante a sociedade, existem em

maior quantidade e desempenham funções mais críticas no cumprimento da missão diária da PSP.

À semelhança do que acontece com outros recursos essenciais à prossecução da atividade da PSP, também relativamente às viaturas existe uma escassez acentuada face às necessidades quotidianas. Havendo uma escassez de viaturas¹, as existentes são forçadas a tentar colmatar a falta de meios automóveis, efetuando muito mais quilómetros e atingindo uma idade que ultrapassa largamente o seu tempo de vida útil. Por conseguinte, sofrem um desgaste muito maior num mais curto espaço de tempo do que aquele que seria expectável, causando graves deficiências ao nível do seu funcionamento e deteriorando as condições de segurança dos próprios elementos policiais, levando por fim à incapacidade da PSP desenvolver a sua missão da forma mais correta e adequada.

Esta realidade, coloca enormes dificuldades aos Comandantes de Esquadra e aos gestores administrativos/financeiros da PSP, uma vez que compete aos mesmos gerir os meios materiais ao seu dispor, por forma a que o serviço de polícia possa ser desenvolvido de acordo com os objetivos institucionais estabelecidos. Desta forma, torna-se premente adotar uma política de gestão da frota automóvel da PSP que vá ao encontro da sua visão estratégica, assumindo-se como uma instituição moderna, inovadora, dinâmica, eficaz e eficiente, pelo que procuraremos explorar alternativas viáveis ao atual modelo de aquisição de viaturas e de gestão da frota automóvel.

Uma vez que a investigação procura gerar novo conhecimento ou novos caminhos para alcançar esse mesmo conhecimento, através da identificação de um problema, é nossa intenção estudar o AOV, como alternativa ao atual modelo de gestão da frota automóvel da PSP, no sentido de analisar qual o modelo mais vantajoso. Para tal, consideramos essencial a definição dos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender as potencialidades do *outsourcing* no âmbito de uma gestão estratégica hodierna.
- b) Identificar as vantagens e desvantagens do AOV enquanto ferramenta de *outsourcing* no âmbito da gestão de frotas automóveis.
- c) Caracterizar a frota automóvel da PSP ao nível dos custos de aquisição e de manutenção.

¹ Apesar de não existir nenhuma determinação que defina o número mínimo de CP's por esquadra, consideramos que o mínimo é uma viatura. Contudo, havendo apenas uma viatura por esquadra a mesma terá uma utilização 24/7 levando a um maior desgaste e, consoante a dimensão das áreas geográficas da responsabilidade de cada esquadra, que por vezes são muito grandes, uma só viatura não bastará para cumprir a missão a que se destina, pelo que se considera existir uma grande escassez de viaturas.

- d) Explorar as perceções dos Comandantes de Esquadra e dos Gestores Administrativos/Financeiros da PSP, relativamente à frota automóvel da PSP e à aplicabilidade do AOV.

Por forma a cumprir com os objetivos delineados e a dar resposta ao problema central, estruturámos a presente dissertação em seis capítulos, entre os quais a presente introdução. O capítulo dois versa sobre a componente teórica e conceptual do tema, tratando, nomeadamente, de noções como Gestão, Gestão Estratégica e Alianças Estratégicas até chegar ao conceito de *outsourcing* e, consequentemente à dissecação do conceito de Aluguer Operacional de Viaturas (AOV). O capítulo três trata do processo aquisitivo de viaturas por parte do Estado e faz uma caracterização da frota automóvel da PSP, no qual se incluem as viaturas descaracterizadas adquiridas em regime de AOV e onde é efetuada uma comparação de custos entre esta ferramenta e a aquisição direta, com base na análise dos dados existentes acerca da frota automóvel da PSP e nas propostas recebidas por uma empresa especialista em financiamento automóvel. O capítulo quatro constitui o Método, onde serão clarificados os instrumentos, técnicas e procedimentos utilizados neste estudo, nomeadamente, a aplicação de entrevistas aos Comandantes de Esquadra e aos gestores administrativos/financeiros da PSP. No capítulo cinco será feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a aplicação das entrevistas e, no último capítulo expõe-se as conclusões da presente investigação.

Capítulo II – Gestão Estratégica e *Outsourcing*

O Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) é uma das modalidades de *outsourcing*, no âmbito da gestão da frota automóvel e a sua aplicabilidade na PSP é o tema central da presente dissertação. No entanto, antes de abordar esta ferramenta gestionária como alternativa ao atual modelo de gestão da frota automóvel da PSP é essencial dissecar alguns conceitos-chave que permitirão uma melhor compreensão da temática, tais como as noções de gestão, gestão estratégica, alianças estratégicas, e vantagem competitiva e criação de valor.

Hodiernamente, a competitividade dos mercados e as dinâmicas económicas criam uma grande volatilidade no processo de decisão dos gestores, exigindo aos mesmos a capacidade de se adaptarem para fazer face às novas exigências e desafios. Ao nível da Administração Pública (AP) “o desafio é a consequência direta da globalização, crise económica, e políticas europeias, que implicam novas estratégias de gestão pública”. (Morgado, 2013, p.79).

No centro do pensamento de Taylor (1911) estava a ideia de que a ineficiência de uma determinada organização no mercado em que se inseria era consequência de uma gestão deficitária em que “a cada trabalhador era dada a responsabilidade final de realizar as suas tarefas da forma que julgasse melhor, com pouca ajuda e aconselhamento” (p.25). A partir da identificação da origem da ineficiência, Taylor (1911) concebeu uma gestão científica em que os gestores assumiam um papel mais preponderante, com cargas de trabalho maiores e responsabilidades acrescidas, de tal forma que “qualquer conquista da gestão é uma conquista do gestor” (Drucker, 1974, p.14).

Um gestor pode desempenhar as suas funções de gestão em contexto profissional de forma individual ou no seio de uma organização. Para a presente investigação importa o desempenho dessas funções no contexto organizacional/institucional.

Uma organização é um grupo estruturado de pessoas – ou seja, um grupo onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas -, que desenvolve um conjunto de atividades visando a definição e a prossecução de objetivos comuns (de forma continuada no tempo) (Pinto et al., 2016, p.16).

Estes objetivos carecem de uma definição e do estabelecimento de estratégias claras para os alcançar. Para tal, têm de ser tomadas decisões no sentido de orientar a

organização para os atingir da forma mais eficiente possível, nomeadamente, preparando-a para se adaptar à realidade competitiva e dinâmica do ambiente económico-social em que está inserida.

O “processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planeamento, organização, direção e controlo dos recursos organizacionais, de modo a atingir, de forma eficaz e eficiente, os objetivos estabelecidos” (Mações, 2018, p.35) tem o nome de gestão, e é a qualidade desta que irá determinar o sucesso ou fracasso das organizações na prossecução dos seus objetivos. Mações (2018, p.27) considera, inclusive, que

o sucesso de qualquer organização depende não apenas da dedicação de todos os seus colaboradores ou do acerto nos produtos e nos mercados, mas também do bom desenho dos processos estratégicos, operacionais e administrativos, de uma boa gestão dos recursos financeiros e da qualidade dos recursos humanos.

De acordo com Drucker (1974), gerir “implica compreender e definir o objetivo específico e a missão da instituição (...), tornar o trabalho produtivo e o trabalhador concretizador (...), e gerir os impactos e responsabilidades sociais” (p.36).

Pinto et al. (2016, p.20) acrescenta à definição de gestão o facto de que “alguns objetivos são estabelecidos por entidades exteriores à organização: é o caso dos órgãos da tutela, que estabelecem os principais objetivos para uma organização do setor público, por exemplo”.

“Pelo facto do setor publico empregar milhões de pessoas, englobar consideráveis recursos financeiros e investir em projetos, desempenha um papel importante na competitividade de um país e uma gestão eficiente torna-se primordial” (Morgado, 2013, p.80).

Mações (2018) e Pinto et al. (2016) consideram que, independentemente do nível do gestor dentro da organização (estratégico, tático ou operacional), existem certas funções que são transversais à gestão e que devem ser executadas de uma forma totalmente integrada e em simultâneo, designadamente:

- Planeamento – caracteriza-se pela definição de objetivos e ações integradas (de curto ou longo prazo) para os alcançar. Nas palavras de Taylor (1911, p.39) “o trabalho de cada homem é totalmente planeado pelos gestores”.
- Organização – pauta-se pelo estabelecimento das tarefas que devem ser efetuadas; agrupamento das tarefas, atribuição dessas mesmas tarefas; qual o canal

hierárquico que deve seguir o reporte da realização de determinada tarefa e quem tem competências para decidir; a explanação total da organização, das tarefas e dos recursos necessários à prossecução dessas mesmas tarefas.

- Direção – engloba a liderança e a motivação dos elementos envolvidos na prossecução das tarefas tendentes à concretização dos objetivos.
- Controlo – consiste, fundamentalmente, em monitorizar as atividades de forma a garantir que as mesmas estão a ser executadas de acordo com a estratégia e planeamento delineados, promovendo as devidas correções quanto aos desfasamentos existentes entre o que está planeado e a realidade, com vista a manter ou melhorar o desempenho.

As organizações ao desenvolverem a sua atividade estão a criar valor para todas as entidades que direta ou indiretamente têm interesse nas suas atividades, ou seja, para os denominados *stakeholders*.

Os *stakeholders* são grupos, indivíduos ou organizações, que influenciam e são diretamente influenciados pelas práticas de uma organização e que, de alguma forma, participam e se apoderam de uma parcela do valor criado pela organização sob forma de ordenados, dividendos, impostos, juros, prémios e participações (Mações, 2018, p.41).

Os *stakeholders* podem ser externos, como por exemplo os clientes e fornecedores, ou internos, como é o caso dos empregados. No caso dos clientes, estes têm expectativas que reportam à qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela organização, bem como à assistência que é dada. Por sua vez, os empregados, procuram a satisfação, o pagamento e a supervisão. De resto, tanto os clientes como os fornecedores fazem parte do leque de *stakeholders* aos quais, em regra, as organizações direcionam grande parte da sua atenção, a par dos colaboradores, acionistas, instituições financeiras e comunidades locais onde é desenvolvida a atividade da organização.

Assim, deve haver uma gestão proativa das relações com os *stakeholders*, com base na sua importância para a organização, por forma a que os objetivos comuns possam ser atingidos (Barney & Hansen, 1994). Contudo, apesar de haver uma consciência acerca da maior importância de uns *stakeholders* em relação a outros, todos eles estão interligados, pelo que as ações de uma organização em relação a um *stakeholder* terão implicações nos outros, exigindo desta forma um pensamento estratégico na tomada de decisão (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010).

Não existe uma definição universalmente aceite para estratégia, contudo, graças a contributos de autores como Andrews (1971), Ansoff (1965), António e Costa (2006), Carvalho e Filipe (2006), Drucker (1950), Mintzberg (1987) e Porter (1980), podemos conceber estratégia como o conjunto de políticas ou planos, adotados com base em critérios e análises rigorosas dos objetivos ou metas da organização, e definidos de forma a estabelecer perentoriamente a área de negócio em que a organização está ou pretende estar inserida no futuro. A adoção deste conjunto de políticas decorre da necessidade de superar as organizações concorrentes e de chegar a melhores resultados com um menor custo associado.

Como considera Porter (1980, p.15), a criação “de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas”.

De resto, as organizações modernas pautam a sua atuação pelo recurso à gestão estratégica que “é um conjunto de ações e decisões de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização” (Costa, 2012, p.142), com vista a potenciar ou manter uma vantagem competitiva de forma sustentável. Ou seja, não é algo estanque e descontinuado, mas antes um processo que, segundo Costa (2012), engloba cinco etapas:

- Diagnóstico da situação atual – baseia-se na identificação da missão, objetivos e estratégias da organização, que devem ser específicos, mensuráveis e do conhecimento de todos os interessados.
- Análise estratégica – é a conceção da estratégia, que deve ser precedida da análise do meio envolvente de forma a perceber de que forma certos fatores internos e externos podem afetar a competitividade organizacional. Esta análise SWOT, permitirá avaliar quais as forças e fraquezas da organização, bem como identificar as oportunidades e ameaças.
- Formulação da estratégia – é a fase onde são desenvolvidas e avaliadas alternativas estratégicas e selecionadas as mais adequadas a cada nível organizacional, tendo em vista obter vantagens competitivas. Nesta fase, as forças devem-se adequar às oportunidades de mercado identificadas previamente, e as fraquezas devem ser corrigidas e melhoradas de forma a fazer face às ameaças.

- Implementação da estratégia – consiste numa adaptação da estratégia ao meio envolvente.
- Avaliação e controlo dos resultados – visa perceber se as estratégias adotadas estão a ser bem executadas, se são adequadas e quais os ajustes necessários para melhorar.

A análise de oportunidades de mercado, dos recursos e capacidades da organização e a implementação da estratégia constituem os três pilares fundamentais de uma estratégia de sucesso (Figura 1). Como considera Carvalho e Filipe (2006, p.19), “as empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo”.

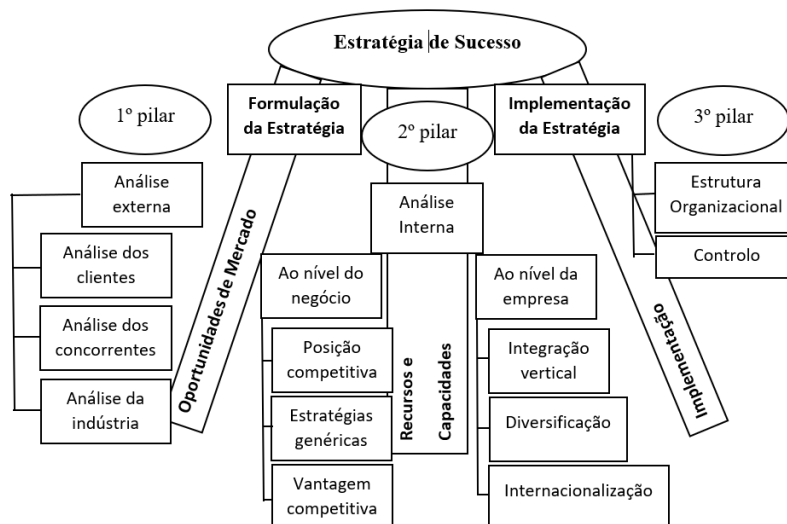


Figura 1. Gestão Estratégica. Adaptado de “Manual de gestão moderna” de M. Ma  es, 2014, p.145.

Uma das estratégias que podem ser adotadas no âmbito da gestão e que está a ganhar cada vez maior preponderância é o estabelecimento de alianças entre organizações, formando alianças estratégicas (Dyer & Singh, 1998). As alianças estratégicas correspondem “essencialmente a acordos entre duas ou mais organizações para partilhar os custos, riscos e benefícios associados com a oportunidade de exploração de novos negócios” (McIvor, 2006, p. 27), na qual é explícito, a existência da possibilidade da redução do risco associado   exploração de novos mercados, nomeadamente ao nível do *know-how*, para uma organização, quando esta recorre   estratégia de *outsourcing*, e a oportunidade de fazer *benchmarking* e adotar algumas boas-práticas ao nível gestion rio.

O “*benchmarking* é a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas” (Kotler, 2000, p.249). Nas palavras de Spendolini (1992, p.9) o *benchmarking*, “é um processo contínuo e sistemático para avaliar os produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como possuindo as melhores práticas, para fins de melhoria organizacional”.

Os conceitos de *benchmarking* e *outsourcing* relacionam-se quando uma determinada organização se depara com uma “boa-prática” e considera que a sua adoção seria pertinente ou, por outro lado, quando o próprio *outsourcing* se transforma num mecanismo de *benchmarking*, nomeadamente quando ocorre uma partilha mútua entre duas organizações, decorrente da sua parceria, o que propicia uma aprendizagem entre ambas as organizações.

De resto, o *benchmarking* é uma importante ferramenta de gestão de suporte à introdução de outras práticas de controlo de qualidade como o TQM ou Gestão pela Qualidade Total. O TQM é um conceito de gestão que não reúne um consenso na sua definição. Não obstante, os contributos de autores como Dale (1994) e Oakland (1995) dão-nos a noção de que o TQM é uma filosofia de gestão que procura a satisfação total das necessidades dos clientes, de uma forma rentável e, para tal, procura melhorar a competitividade, eficiência e a flexibilidade da organização, através de um bom planeamento, análise e compreensão de cada uma das suas atividades. “É o processo de colocar em prática as ferramentas e técnicas de qualidade para melhorar os processos e produtos de forma contínua” (Venkateshwarlu et al., p.75).

“Para alcançar uma melhoria da qualidade a um ritmo revolucionário, deve haver um envolvimento total da organização” (Juran & Godfrey, 1990), no qual se incluem os gestores, funcionários, fornecedores, distribuidores e dos próprios clientes, tendo como objetivo a resolução de problemas e a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, visando o incremento da qualidade em todas as fases do processo. No fundo, “baseia-se numa conceção de melhoria contínua e sistemática, simultaneamente proativa e reativa, às alterações das necessidades do negócio, do mercado, e dos clientes, pelo que uma empresa nunca atingirá a qualidade total” (Santos, 1996, p.67).

Para Deming (1981) se houver uma melhoria substancial e contínua na qualidade, isso irá conduzir necessariamente a custos mais baixos de produção, a posições mais competitivas nos mercados em que a organização está inserida e a um incremento substancial da motivação dos colaboradores dessa mesma organização.

Para Oakland (1995, p.4) a “qualidade é simplesmente ir ao encontro das exigências dos clientes”, ou seja, a qualidade de um produto ou serviço fornecido tem início com a perceção das necessidades do cliente e finda com a satisfação dessas mesmas necessidades. Para que isto seja possível deve-se procurar criar sistemas de monitorização que permitam perceber a reação do consumidor e o seu feedback e eliminar as causas de problemas na qualidade, de forma regular e contínua, fazendo assim um controlo de qualidade efetivo.

A garantia desta qualidade será posteriormente assegurada por intermédio de atividades sistemáticas e planeadas, como auditorias e revisões do próprio sistema de gestão de qualidade criado pela organização. Uma vez analisados os padrões e procedimentos conducentes à garantia da qualidade, e verificada a satisfação das exigências dos clientes, a organização obtém um certificado de qualidade que lhe confere maior credibilidade, melhorando a sua reputação.

Com a proliferação das necessidades de garantia da qualidade pelas empresas em todo o mundo, surgiu a necessidade de as mesmas transmitirem essa qualidade para o público externo e para os mercados em que se inserem, motivo pelo qual surgiram os sistemas de certificação da qualidade da *International Standard Organization* (ISO), que criaram um conjunto de diretrizes padronizadas potenciadoras dos índices de qualidade. Sob este prisma, os sistemas mais conhecidos são as normas ISO 9000, ISO 14000 e ISO 19000, sendo que as primeiras são as que a maioria dos países adota como padrão nacional, uma vez que dizem respeito a testes realizados aos produtos que são disponibilizados e à qualificação dos trabalhadores (ISO, 2019; Marquardt, 1994).

Apesar de ter sido desenvolvido nos EUA, nos anos 50, por Deming e Juran, o TQM não teve uma grande receptividade. Por outro lado, num Japão em busca de recuperar as perdas originadas pelas II Guerra Mundial, esta ferramenta foi bem recebida, nomeadamente pelo diretor da Toyota, Taiichi Ohno, que aplicou esta ferramenta à sua empresa com algumas adaptações. Esta adaptação do TQM à Toyota foi descrita por Womack (1991) como *Lean Manufacturing*.

Este sistema tem uma filosofia de gestão assente na redução dos denominados oito tipos de desperdício (superprodução; tempo de espera; transporte; excesso de processamento; inventário; movimento; defeitos), e defende que ao eliminar estes desperdícios a qualidade aumenta e o custo e tempo de produção diminuem. Assim, verificamos que esta ferramenta procura a anulação total dos defeitos com vista a uma qualidade total imediata, através da minimização do desperdício, da melhoria contínua,

de volumes menores de produção, mas de forma mais rápida, estabelecimento de relações de longo-prazo com fornecedores para partilhar riscos e custos; processos *pull*, que consistem na retirada do produto pelo cliente final e não porque atingem o fim da cadeia de produção (Ishizaka, 1998)

Com o sucesso que gerou em empresas como a Toyota e a Canon, o TQM começou a ter uma maior notoriedade na Europa e na América e, acabou por ser adotado pela Motorola que adaptou o TQM à sua realidade e à realidade dos novos tempos, ficando conhecido como *Six Sigma*.

O *Six Sigma* foi criado para ser “um programa direcionado para a total eliminação dos defeitos de cada produto, processo ou transação” (Tomkins, 1997, p.22), melhorando assim os processos, produtos e serviços para melhor satisfazer os clientes. O objetivo primordial aqui é a obtenção de resultados de forma planeada e clara, tanto no plano da qualidade como no plano económico. O principal motivo de adoção desta ferramenta é o aumento das margens de lucro, otimizar as operações da empresa, reduzir custos e aumentar a participação no mercado. Tudo isto apenas é possível de alcançar através da qualificação dos seus trabalhadores, garantindo-lhes os meios e apoios necessários para que o trabalho seja executado de forma ininterrupta (Juran & Godfrey, 1990)

Gradualmente as boas práticas e ferramentas mais características do *Lean Manufacturing* foram sendo incorporadas no *Six Sigma*, dando origem aquilo que hoje se entende como uma evolução do conceito de TQM que dá pelo nome de *Lean Six Sigma*.

Ao combinar estas duas ferramentas, o método do *Lean Six Sigma* assenta num esforço coletivo de melhoria continua da performance da organização por intermédio de uma sistemática eliminação dos oito tipos de desperdício, característicos do *Lean Manufacturing*, e reduzindo a variação dos processos de produção e melhorar a qualidade de processamento dos *outputs* através da identificação e remoção das causas dos defeitos/erros, tal como é próprio do *Six Sigma*. Combinados formam um círculo virtuoso de melhorias iterativas rumo a um fluxo contínuo (George, 2002)

O *benchmarking* como consequência da formação de alianças estratégicas é apenas uma das muitas vantagens que este tipo de gestão oferece para garantir a prossecução dos objetivos estratégicos de cada uma das organizações envolvidas, dado o elevado nível de cooperação criado que visa a obtenção de benefícios mútuos e o alcance de maior vantagem competitiva.

Para alcançar uma vantagem competitiva no mercado em que se insere, uma determinada organização deve possuir uma estratégia competitiva, que “consiste em

posicionar uma empresa de forma a aproveitar ao máximo o valor das capacidades que a distinguem dos seus rivais” (Porter, 1985, p.65). Esta vantagem competitiva é muitas vezes alcançada através de fatores diferenciadores que permitam gerar um excedente das saídas (*outputs*) relativamente às entradas (*inputs*) utilizadas na produção, ou seja, uma empresa alcança uma vantagem competitiva quando é capaz de criar valor². Neste sentido, como considera Porter (1985), uma organização pode obter vantagem competitiva pelos custos, disponibilizando um produto similar ao dos concorrentes, mas com um custo inferior, ou obter vantagem pela diferenciação, isto é, garantir um produto diferente que seja, *per si*, mais valorizado pelo cliente.

“A vantagem competitiva é o resultado conseguido por uma combinação de competências e recursos (tangíveis ou intangíveis, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis, dinâmicos) ou o resultado conseguido pela capacidade estratégica posta em ação” (Carvalho, 2006, p.121).

Werner et al. (2012:11) afirma que

uma empresa tem vantagem competitiva quando todos ou alguns dos seus clientes preferem os seus produtos e/ou serviços. Se a vantagem de uma empresa no mercado é difícil de compreender e copiar pelos concorrentes, a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável.

Neste seguimento, Porter (1985) preconiza que para se ter um desempenho acima da média a longo prazo, é necessário ter uma vantagem competitiva que permita um correto posicionamento de mercado e, para identificar as vantagens competitivas de uma organização o autor propõe o recurso a um instrumento que dá pelo nome de cadeia de valor. Este instrumento resulta de um esforço de fragmentação de uma organização com o objetivo de identificar quais as atividades com relevância estratégica e, consequentemente, analisar os custos e as potencialidades de cada uma dessas atividades.

Se por um lado, o conceito de vantagem competitiva nos fornece, desde logo, um critério de afetação de recursos, a cadeia de valor constitui, por outro lado, um precioso instrumento para o conhecimento das atividades com relevância estratégica, através da identificação e classificação do conjunto de atividades

² O conceito de criação de valor caracteriza-se pela comparação entre a “rendibilidade obtida pela empresa com o custo de oportunidade dos investimentos realizados” (Mações, 2018, p.95).

e respetivos elos, em função da forma como contribuem para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Costa, 2011, p.29).

A cadeia de valor de Porter (1985) afigura-se como um importante instrumento de gestão, pois visa o ajustamento ótimo entre as atividades de uma organização que são consideradas primárias, as atividades secundárias e os seus ativos, por forma a que se possa maximizar a margem (valor). O autor considera que existem dois tipos de atividades cruciais na criação de valor, sendo elas as atividades primárias e as secundárias. Consideram-se como atividades primárias as que têm uma participação direta na disponibilização do serviço prestado pela organização ou que contribuem diretamente para a criação física do produto a disponibilizar. Por atividades secundárias, consideram-se as que suportam as primárias, isto é, são as atividades que se interligam de forma a proporcionar os recursos necessários para que se possam disponibilizar serviços ou desenvolver novos produtos. Esta ferramenta de gestão permite uma análise fundamentada de quais as áreas em que a organização se deve focar para obter vantagem competitiva, uma vez que são o *core* da organização e constituem áreas ou atividades com potencial para serem desenvolvidas e exponenciadas. Em regra, as *core competencies* de uma organização surgem a um nível tático e podem ser definidas como “uma atividade que uma organização sabe desenvolver de forma exímia e que lhes proporciona vantagem competitiva” (Dalkir, 2005, p.17). Ao identificar estas áreas, as organizações percebem mais facilmente para onde devem ser direcionados os seus recursos e, consequentemente, podem definir quais as áreas ou atividades que, por não se assumirem como únicas ou por não garantirem uma vantagem competitiva, são candidatas ao *outsourcing*.

2.1. *Outsourcing*

A complexidade e competitividade que caracterizam os mercados na atualidade exigem que as organizações tenham uma coordenação e gestão criteriosa dos seus recursos, tanto para obter benefícios estratégicos a longo prazo, como para aumentar a produtividade e reduzir os custos e, consequentemente, melhorar o seu desempenho no mercado em que se inserem e satisfazer os seus consumidores, alcançando assim vantagem competitiva.

Para alcançar a tão desejada vantagem competitiva, as organizações adotam como chave do planeamento estratégico o foco em atividades *core*, com o objetivo de as

potenciar e garantir um maior desenvolvimento. Este foco implica o desenvolvimento aprofundado de certas competências, “procurando simultaneamente eliminar, minimizar ou externalizar atividades onde a empresa não poder ser preeminente, a menos que estas sejam essenciais para suportar ou proteger áreas de foco estratégico” (Costa, 2011, p.16).

É na senda de uma estratégia organizacional moderna, que visa obter vantagem competitiva e criar valor, que surge o *outsourcing* como uma alternativa credível, pois promete reduções de custos, melhorias de qualidade e a capacidade de libertar recursos para serem focados no *core business* da organização. “O aspeto principal das atuais diretrizes de reorganização dos serviços públicos (...) é o *outsourcing* conduzido por parcerias público-privadas” (Morgado, 2013, p.81). De resto, no que à AP diz respeito, o seu maior desafio é a utilização de determinadas ferramentas gestionárias típicas do setor privado (Morgado, 2013).

Dinu (2015, p.103) afirma, de uma forma bastante sumária, que o “*outsourcing* se refere à forma como as empresas confiam os processos das suas áreas de negócio a fornecedores externos”.

Para Page, Deme e Nodoushani (2010, p.5) o *outsourcing* é “a contratação de uma função organizacional específica e atividades, a uma empresa independente e externa à organização, como oposição à execução dessas tarefas dentro da própria organização”,

Por outro lado, McIvor (2006, p.7) afirma que o *outsourcing* “envolve o fornecimento de produtos e serviços anteriormente produzidos internamente, por fornecedores externos” e que “pode levar à transferência, para organização externa, de algumas atividades associadas com determinada função, enquanto mantêm outras”, definindo deste modo o *outsourcing*, como a contratação de uma entidade externa, para a produção/realização de determinado produto e/ou serviço, que anteriormente era realizada internamente pela organização.

Telles (1995, p.28), por sua vez, considera que o *outsourcing* é um contrato, ou seja, é “um acordo por que duas ou mais pessoas transferem entre si algum direito, ou se sujeitam a alguma obrigação”, que deve basear-se num relacionamento mutuamente benéfico para que seja garantida a sua continuidade. Neste sentido, a relação entre as partes situa-se algures entre a parceria e a relação cliente-fornecedor, mediante a dependência e proximidade existente entre ambas as partes.

Contudo, a definição mais completa é de Santos (1998, p.23), que considera que o *outsourcing* é

o processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista.

Ao escarpelizar esta definição, constata-se que o *outsourcing* deve somente ser considerado para atividades que representem uma baixa relevância estratégica para a organização ou para áreas que possam ser desenvolvidas de forma mais eficiente, mais rápida e, teoricamente, com custos mais reduzidos, por terceiros. O contratante pode não reunir as condições necessárias para garantir os mínimos de qualidade na prestação de um determinado serviço, não possuir *know-how*, especialistas ou outras particularidades essenciais ao desempenho de tais atividades. Por outro lado, o contratante pode apenas preferir externalizar determinada área independentemente da sua capacidade de a desempenhar (Kremic, Tukel, & Rom, 2006)

Deve haver uma consonância com a estratégia da organização, uma vez que é a estratégia da organização que define quais os segmentos do mercado em que esta irá atuar e, a partir desta definição torna-se possível identificar quais as atividades em que o desempenho da organização deve ser excelente e quais as que o desempenho pode ser apenas satisfatório. As áreas/atividades cujo desempenho deve ser excelente são o *core business* da organização e os recursos devem ser redirecionados para otimizar o desempenho destas atividades e, consequentemente, obter vantagem competitiva (Arnold, 2000, p.25). Depois de alocados os recursos às atividades centrais da organização para garantir a sua otimização, são alocados os restantes recursos às atividades/áreas consideradas periféricas e, neste sentido, é ponderada a subcontratação mediante a disponibilidade dos recursos. Somente após a avaliação de quais as áreas centrais e as periféricas de uma organização, podem ser tomadas decisões de caráter estratégico com o intuito de externalizar as áreas periféricas.

Assim, o *outsourcing* é um processo com continuidade no tempo e deve ser entendido como tal, na medida em que carece de um estudo prévio do contexto em que surge como alternativa, de acordo com uma metodologia que lhe é característica, envolvendo uma tomada de decisão, uma análise cuidada das áreas alvo de intervenção, um cuidado na sua implementação e um controlo efetivo, não se confundindo com uma mera prestação de

serviços. Também não se confunde com o simples fornecimento de produtos, porquanto diz respeito apenas à subcontratação de áreas ou atividades em concreto.

Esta externalização, afirma Santos (1999), deve ser feita a uma empresa especialista, no sentido de garantir uma maior eficácia da organização e não apenas maior eficiência, por forma a que os objetivos sejam atingidos com o máximo de qualidade.

Muito embora sejam inúmeras as vantagens do recurso ao *outsourcing*, é fundamental, no entanto, ter atenção que maior delegação não requer menos controlo para ser eficiente, pois se assim for corre-se o risco de uma possível catástrofe estratégica, realçando aqui a importância crucial dos cuidados a ter com os custos de transação (Costa, 2011, p.42).

Face a isto, autores como Williamson (1979) consideram que a opção pelo *outsourcing*, apesar das suas inúmeras vantagens económicas, pressupõe que haja custos de coordenação mais elevados por parte do contratante, uma vez que este tem de controlar e coordenar o desempenho do subcontratado. Desta forma, aquando da celebração do contrato devem ser acautelados certos mecanismos que impeçam um avolumar dos custos de coordenação que acabem por absorver as poupanças decorrentes da eficiência demonstrada pelo subcontratado. Estes mecanismos englobam: a definição concreta dos termos e condições contratuais; as penalizações decorrentes de um desempenho deficiente; uma definição pormenorizada acerca do processo de transição; adaptação e flexibilidade relativas a mudanças de requisitos ou de volume; estabelecimento de um calendário com prazos de implementação bem definidos; condições, prazos e termos de pagamento; parâmetros qualitativos a atingir com o serviço prestado; termos de rescisão do contrato e; criação de mecanismos de controlo e avaliação do desempenho do subcontratante.

Antes de ser tomada qualquer decisão relacionada com a externalização de uma área, atividade ou serviço, deve ser feita uma análise dos fatores, riscos, vantagens e desvantagens (Análise FRVD) da adoção do *outsourcing*. É neste sentido que autores como Cohen e Roussel (2005), Duening e Click (2005), Earl (1996), Reis (2008), Santos (1998), Varajão (2001) e Wheelen e Hunger (1998), apresentam os principais fatores e riscos (Tabela 1), vantagens e desvantagens (Tabela 2) associados ao processo de adoção do *outsourcing*.

Tabela 1

Análise dos Fatores e Riscos

Fatores	Riscos
Objetivos da inclusão do <i>Outsourcing</i>	Subcontratado ser ineficaz, ineficiente e inexperiente na área para a qual foi contratado
O timing do projeto	Decréscimo na capacidade criativa e de inovação
A cultura da área selecionada para o <i>outsourcing</i>	Dificuldades de comunicação entre a empresa subcontratada e a organização contratante, levando ao surgimento de conflitos
Esforço necessário para executar a iniciativa do <i>outsourcing</i>	Custos ocultos (não inventariados inicialmente)
Expectativas dos gestores de topo	Diferença cultural entre contratante e subcontratado, bem como desalinhamento de objetivos
Risco do negócio	Controlo desadequado da atividade desenvolvida pelo subcontratado
Motivações do <i>outsourcing</i>	Inflexibilidade nos acordos do plano de <i>outsourcing</i>
	Gestão inadequada e integração ineficiente

Fonte: Adaptado de Costa, 2011, p.39.

Para usufruir totalmente do melhor que o *outsourcing* pode oferecer, as organizações devem estar precavidas contra os riscos que estão inerentes e ter consciência das eventuais desvantagens que podem decorrer da relação empresarial sustentada no *outsourcing* (Dinu, 2015).

Apesar dos riscos associados à adoção do *outsourcing*, as motivações que lhe são inerentes são bastante variadas e atrativas, destacando-se: i) possibilidade de melhorar a concentração no negócio; ii) obter acesso a conhecimento especializado de classe mundial; iii) acelerar os benefícios da melhoria de processos; iv) partilhar riscos; v) libertar recursos para outras áreas; vi) tornar capitais disponíveis; vii) reduzir os custos operacionais; viii) procurar a infusão de capitais e; ix) obter recursos que não estão disponíveis a nível interno e transferir para terceiros uma função difícil de gerir (Costa, 2011).

Tabela 2

Análise de Vantagens e Desvantagens

Vantagens	Desvantagens
Aumento da eficiência e qualidade das atividades	Perda de controlo da execução das atividades
Afetação mais racional e eficiente dos recursos	Perda de flexibilidade e reação lenta à mudança
A subcontratação de atividades não críticas	Má qualidade do serviço prestado
Redimensionamento da estrutura organizacional	Dependência excessiva em relação à empresa subcontratada
Acesso a boas práticas e importante observatório de <i>Benchmarking</i>	Verificação de incorrência em custos mais avultados
Acesso a tecnologias e especialistas não existentes na organização	Perda de <i>know how</i> e competências internas, levando a uma impossibilidade de regresso a um desempenho interno da atividade externalizada
Acesso a aspetos estratégicos ligados ao <i>procurement, design, repair operations</i> e penetração no mercado	<i>Downsizing</i> e a desmotivação do pessoal derivado das incertezas e instabilidade na condução do processo
Solução para atividades de difícil gestão ou controlo	Elevados custos associados à gestão dos subcontratados
Redução de custos operacionais e aumento da competitividade	Eventual ligação contratual de longo prazo a empresas que se tornam muito pouco competitivas
Mais flexibilidade perante as flutuações do mercado e da procura	Impossibilidade de adquirir novas habilidades e competências num setor que se encontra externalizado
Diminuição e melhor afetação das necessidades de investimento	
Possibilidade de concentração no negócio principal e/ou competências nucleares	

Fonte: Adaptado de Costa, 2011, p.40

Apesar da panóplia de desvantagens apresentadas, Santos (1996) defende que a maior parte deriva da forma como a própria organização utiliza esta ferramenta e não tanto do

próprio conceito de *outsourcing*. Isto significa que os aspetos negativos desta ferramenta gestonária, na maior parte das vezes apenas se verificam se existir uma deficiente compreensão dos fenómenos e características que lhes estão associados, nomeadamente, uma má seleção do subcontratado, demasiada prevalência dada ao preço em detrimento de aspetos como a qualidade do serviço prestado, indefinição nas cláusulas contratuais, desfasamento com a estratégia organizacional, entre outras.

Assim, para minorar os aspetos negativos do *outsourcing*, a sua formulação e implementação deve ser aplicada de acordo com uma determinada metodologia que, segundo Lacity e Hirschheim (1995, p.181) compreende seis fases:

- 1ª Fase – *Avaliação das partes interessadas*: caracteriza-se por ser uma análise das expectativas e motivações de todas as partes interessadas no processo.
- 2ª Fase – *Criação de uma agenda comum*: há um envolvimento de toda a organização no processo, através da divulgação dos objetivos definidos e dos caminhos que foram traçados para os alcançar, bem como uma definição do papel de cada atividade no seio da organização e qual a sua importância e contribuição para garantir vantagem competitiva. Esta análise permite perceber quais as atividades candidatas ao *outsourcing*.
- 3ª Fase – *Seleção dos candidatos para a externalização*: identificação dos candidatos à subcontratação com base na eficácia e eficiência apresentados.
- 4ª Fase – *Comparação da competência interna com o mercado de oferta*: é feita uma comparação entre as propostas externas e as hipóteses internas de desempenho de determinada atividade. Definem-se critérios de avaliação e testa-se a admissibilidade das propostas apresentadas.
- 5ª Fase – *Negociação*: é a fase da negociação do contrato com a empresa subcontratada onde são definidos os termos e condições do mesmo, dos quais se destacam o desenvolvimento de padrões de desempenho, a definição de penalizações em caso de incumprimento e de incentivos para o bom desempenho, incluir cláusulas que salvaguardem necessidades de adaptação à realidade envolvente e cláusulas de rescisão.
- 6ª Fase – *Gestão pós tomada de decisão*: compreende a monitorização e controlo do desempenho da empresa subcontratada e a implementação dos ajustes necessários.

2.1.1 Aluguer Operacional de Viaturas.

O AOV é uma forma de financiamento automóvel que surge no âmbito das locações operacionais. Segundo o artigo 1022º do CC, locação é o contrato pelo qual uma das partes se obriga a proporcionar à outra o gozo temporário de uma coisa, mediante retribuição. Por sua vez, considera-se que esta locação assume a designação de aluguer quando incide sobre coisa móvel, tal como vem explanado no artigo 1023º do CC. Assim, podemos definir o AOV como “um contrato temporário de aluguer e prestação de serviços, derivado do contrato de Aluguer de Longa Duração (ALD) operacional, relativamente ao qual o cliente paga uma renda mensal fixa, usufruindo assim de uma viatura e de toda uma panóplia de serviços” (Santos, 1999, p.25).

Neste regime não existe uma opção de compra, pelo menos à partida, pelo que se considera que seja uma verdadeira locação operacional e, caso haja lugar à compra da viatura no final do contrato, a mesma é feita pelo valor de mercado da viatura no final do contrato e não por um valor residual previamente estabelecido no contrato, como acontece com o ALD.

A nível jurídico, no AOV considera-se a locadora como a única proprietária das viaturas, o que significa que todos os riscos económicos decorrentes dessa condição de proprietário (ex.: valor residual) recaem sobre a empresa que fornece o serviço. Ao nível da fiscalidade é a empresa locadora que inclui o veículo em questão no seu balanço, por ser a proprietária jurídica e económica desse bem, enquanto a organização apenas considera as viaturas como um gasto mensal e não um investimento a ser amortizado.

Esta modalidade é uma solução de financiamento automóvel que permite ao locatário usufruir de uma oferta integrada de serviços por um período e quilometragem previamente contratualizados, através do pagamento de uma renda mensal fixa ao longo do contrato. Ao adotar o AOV, o locatário pode contratualizar o usufruto de um manancial de vantagens como a possibilidade da organização locatária concentrar os seus recursos no seu *core business*; ajuste da frota às necessidades que se vão fazendo sentir a cada momento; atualidade e operacionalidade da frota; gestão profissional concentrada numa única entidade; simplificação e facilidade na gestão da frota; aconselhamento proativo quanto à política de frota e medidas que podem, eventualmente, contribuir para a redução de custos (ALF, 2018)

Contudo, em regra, estão ao dispor do locatário, logo à partida, a gestão oficial e manutenção automóvel; viatura de substituição em caso de avaria, roubo, sinistro ou

manutenção; gestão de pneus; assistência 24h por dia, todo o ano; gestão de seguros e sinistros; gestão automóvel e de portagens; negociação, compra e entrega do veículo; pagamento de impostos e gestão de multas; relatórios de gestão e consultoria.

A principal desvantagem deste tipo de contrato está na obrigação de pagar uma verba adicional (penalização) caso sejam excedidos os quilómetros previamente contratados e, caso o contrato seja rescindido pelo contratante.

Capítulo III – Gestão da frota automóvel da PSP

Antes de nos debruçarmos sobre a temática central deste capítulo importa abordar o sistema de gestão de frotas que é definido como sendo a forma como determinada organização combina o seu método ou métodos de aquisição de viaturas, com a natureza das atividades de gestão de frota, cujo desempenho assegura internamente e/ou subcontrata a entidades exteriores à organização para o efeito (Santos, 1996). Neste contexto, a aquisição, manutenção, monitorização e abate, surgem como componentes essenciais de qualquer sistema de gestão de frotas.

À aquisição de um determinado bem ou serviço, mediante o pagamento de um preço previamente definido, está subjacente uma “compra”, cujo objetivo principal é a obtenção de um bem ou serviço no momento mais oportuno, com qualidade, na quantidade adequada, a um preço justo e a um fornecedor idóneo. Esta aquisição é “o ato, processo ou efeito de adquirir, obter ou tomar posse de um produto ou serviço” (Cardoso, Lérias, Correia, Ares, Fernandes & Silva, 2014, p.3). O conceito de aquisição, no entanto, é mais abrangente que o conceito de compra na medida em que considera a avaliação do desempenho dos fornecedores numa fase posterior à compra de um determinado bem ou serviço. Ou seja, no processo de aquisição incluem-se as fases de especificação e qualificação dos fornecedores, a negociação dos termos, a compra, o transporte e armazenamento, receção e avaliação de desempenho desses mesmos fornecedores.

As aquisições podem ser gratuitas, através de doações ou heranças, ou onerosas, por intermédio de compras, permutas ou locações. Legalmente, o CC português define, no seu artigo 874º, que a compra é o contrato pelo qual se transmite a propriedade de uma coisa, ou outro direito, mediante um preço. Por sua vez, permuta constitui uma troca de um bem por outro, sejam as características entre ambos semelhantes ou não.

Contudo, para a presente investigação importa a aquisição onerosa por intermédio da locação. O artigo 1022º do CC estabelece que a Locação é o contrato pelo qual uma das partes se obriga a proporcionar à outra o gozo temporário de uma coisa, mediante retribuição. De acordo com a International Accounting Standards (IAS) (2017), a locação pode ser classificada em termos da sua finalidade como operacional ou financeira, ao nível do procedimento como direto ou indireto, a natureza do bem que pode ser móvel ou imóvel, de acordo com a classe dos equipamentos e pela duração dos contratos.

Para a presente investigação importa a distinção feita por Brealey e Myers (1992, p. 654) quanto aos contratos de locação operacionais e financeiros, sendo que os primeiros

providenciam um serviço e os segundos são, essencialmente, uma técnica de financiamento.

A locação financeira é o contrato pelo qual uma das partes se obriga, mediante retribuição, a ceder à outra o gozo temporário de uma coisa, móvel ou imóvel, adquirida ou construída por indicação desta, e que o locatário poderá comprar, decorrido o período acordado, por um preço nele determinado ou determinável mediante simples aplicação de critérios fixados (Decreto-lei 149/95, 24 de junho).

Ao nível do financiamento automóvel esta forma de locação divide-se em *leasing* e ALD. Segundo Santos (1999, p.23)

o contrato de *leasing* caracteriza-se, usualmente, pela cedência pelo locador ao locatário da utilização do veículo durante um período de tempo que varia entre os 18 meses e a vida útil da viatura, contra o recebimento de uma renda de valor fixo ou variável, com uma periodicidade a acordar entre as partes (calculada com base numa taxa de juro fixa ou variável) transferindo-se para este último, os riscos e as vantagens inerentes à propriedade do veículo, propriedade essa que poderá ser ou não, objeto de transferência jurídica.

Tal como mencionado, após o término do contrato a viatura em questão pode ser adquirida a título definitivo pela empresa/instituição locatária, mediante o pagamento do valor residual. “O valor residual é a estimativa feita pela empresa locadora sobre o valor do automóvel no fim do contrato de *leasing* e pode ser estabelecido independentemente do seu valor de mercado” (Dasgupta, Siddarth & Silva-Risso, 2007, p.491).

De acordo com Pandey (1986), as principais vantagens deste tipo de contratos são a flexibilidade que oferecem em termos dos curtos prazos de utilização dos automóveis; elimina o risco de obsolescência das viaturas, uma vez que há uma renovação constante e; consoante seja um contrato de *leasing* completo ou parcial, os serviços de manutenção especializada também estão incluídos.

Por sua vez, o ALD é em tudo semelhante ao *leasing*, mas não inclui outros serviços (como a manutenção) e o bem em questão tem obrigatoriamente de passar a ser propriedade do locatário no final do contrato. Para tal, é assinado previamente um contrato-promessa de compra e venda relativamente ao bem em questão (Banco de Portugal, 2018; Duarte, 2001; Santos, 1999).

A locação operacional surge sempre que os pressupostos da locação financeira não se verifiquem. Aqui a relação existe apenas entre o locador, que é simultaneamente

fornecedor e proprietário do bem, e o locatário. Ao nível do financiamento automóvel existe o *renting* ou AOV.

No que concerne à manutenção, a mesma tem lugar em oficinas próprias (da organização ou da empresa subcontratada) ou em oficinas externas à organização (*outsourcing*), quer as viaturas tenham sido adquiridas através da compra direta ou através da locação. A manutenção é a “combinação de todas as ações técnicas, administrativas e de gestão, durante o ciclo de vida de um bem, destinadas a mantê-lo ou repô-lo num estado em que ele pode desempenhar a função requerida” (Instituto Português da Qualidade, 2007).

Cabral (2006) considera que existem três tipos de manutenções, sendo elas as manutenções corretivas, preventivas e de melhoria. As primeiras têm lugar quando se deteta uma avaria e se empreendem esforços para fazer uma reparação que permita ao bem em questão voltar a realizar a função para a qual se destina. Para se proceder a este tipo de manutenções são necessários alguns equipamentos mínimos, como a existência de oficinas que permitam a resolução rápida dos problemas verificados. A manutenção preventiva ocorre a intervalos de tempo pré-estabelecidos ou mediante critérios pré-definidos, como a quilometragem (ex.: de 15.000km em 15.000km), com a finalidade de reduzir a possibilidade de avaria, mau funcionamento ou degradação de uma viatura. A manutenção preventiva pode ainda ser sistemática, se for efetuada a intervalos de tempo ou mediante critérios pré-definidos de unidades de utilização, ou condicional, que apenas tem lugar quando há indícios de que pode surgir uma avaria. Por fim, temos a manutenção de melhoria que procura ajustar a viatura por forma a que o seu desempenho operacional seja potenciado.

Por sua vez, a monitorização é a “vigilância ou acompanhamento do processo de gestão de frota, ou seja, supervisão” (Cardoso et al., 2014, p.7). Esta supervisão é importante na medida em que permite controlar eventuais necessidades de intervenção e desvios relativos ao que foi inicialmente contratualizado, mediante um sistema de registo de dados e ações. A monitorização constitui um instrumento muito valioso para a gestão de frotas, uma vez que mede de forma sistemática e continuada os resultados obtidos face às metas estabelecidas previamente. Isto faz com que os decisores possam analisar os dados obtidos e adotar medidas com vista à correção dos desvios detetados.

Um bom sistema de monitorização garante um aumento da *accountability*, isto é, um incremento dos níveis de responsabilização sobre a utilização dos recursos, e contribui com informação útil para proceder a melhorias ao nível do planeamento e eficácia das

intervenções. Segundo Cardoso (2014), por forma a que esta monitorização seja possível de executar com a maior das eficácias, devem ser integrados na gestão de frotas alguns sistemas, nomeadamente:

- Sistema Cadastral dos Veículos – onde há um registo da documentação e caracterização inerente ao veículo;
- Sistema de Gestão da Manutenção – registam-se as manutenções efetuadas e os seus contornos;
- Sistema de Aquisição de Combustíveis – efetua-se o registo das transações efetuadas com o cartão de combustível, onde estejam explicitamente identificados a quilometragem do veículo e a pessoa que efetuou a transação;
- Sistema de Georreferenciação – registo da localização do veículo;
- Sistema de Pagamento de Portagens;
- Sistema de Registo de Sinistros, Infrações, Seguros e Inspeção Periódicas.

Por fim, o abate de veículo é a “saída patrimonial desse bem do parque de veículos de uma empresa (deixa de ser propriedade da empresa), podendo aqui resultar a destruição ou a alienação” (Cardoso et al., 2014, p. 8). A destruição completa do veículo tem lugar quando este se encontra numa situação de inoperacionalidade em que o seu regresso à normalidade constitua uma impossibilidade técnica ou quando seja economicamente desvantajoso. Por sua vez, a alienação da viatura tem lugar quando, apesar da sua operacionalidade, a sua reafecção não seja necessária ou possível.

No que diz respeito à gestão da frota da PSP, a aquisição das viaturas é feita por intermédio da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP), que assumiu a gestão do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP), definido pelo Decreto-Lei nº 37/2007, de 19 de fevereiro, bem como a gestão do Parque de Veículos do Estado (PVE).

A ESPAP definiu um leque de critérios financeiros e ambientais para a aquisição e locação de veículos que devem ser seguidos por todas as entidades abrangidas pelo PVE, entre os quais se destaca a primazia dada ao AOV aquando da aquisição de novas viaturas.

No que ao PVE diz respeito, tem a incumbência de assegurar a aquisição e locação de veículos em qualquer das suas modalidades, com observância dos critérios financeiros e ambientais definidos no Despacho nº5410/2014, de 17 de abril, bem como a sua afetação, manutenção, assistência, reparação, abate e alienação, nos termos do disposto no Decreto-Lei nº170/2008, de 26 de agosto, alterada pela Lei nº 55-A/2010, de 31 de

dezembro. De acordo com o n.º 2 e 3 do Art.º 5.º deste diploma, encontra-se vedada a aquisição, serviços de manutenção, assistência e reparação pelos serviços e entidades utilizadoras do PVE, sem intervenção da ESPAP,

É também da competência da ESPAP: i) promover a celebração de Acordos-Quadro (AQ) que conduzam à aquisição de bens por parte dos mais variados organismos do Estado, numa ótica de centralização e simplificação de processos, bem como de racionalização de; ii) definição, implementação e disponibilização do Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado (SGPVE), aos serviços e entidades utilizadoras do PVE, com o propósito de implementar mecanismos de recolha e tratamento de informação atualizada de forma a serem fornecidos indicadores de gestão, planeamento e controlo compatíveis com uma Administração Pública (AP) moderna e eficaz, e que permitam aferir o nível de eficiência e eficácia da aquisição de veículos e gestão do PVE e; iii) analisar e verificar a disponibilidade dos veículos.

Os AQ servem para pré-definir os fornecedores de bens ou prestadores de serviços à AP, estabelecendo um conjunto de termos e requisitos que os mesmos devem obedecer, que podem englobar o preço máximo, tipo de serviço, qualidade do serviço, entre outros (ESPAP, 2018).

Assim, tal como refere Barata (2016), no âmbito do AQ, o procedimento para a aquisição de uma viatura tem início com a formulação de um pedido de aquisição feito no SGPVE, onde deve ser especificado o número de veículos pretendido por lote, tipo de utilização que se pretende dar aos veículos, qual a modalidade de aquisição pretendida (compra ou AOV), qual o tipo de seguro associado (sendo que no caso do AOV este seguro é obrigatório), quais os veículos entregues para abate e uma justificação da aquisição. A par destes requisitos, existem outros de cariz mais técnico das próprias viaturas, ou extras, que devem ser formalizados por escrito. Estes elementos extra dizem respeito a pequenas alterações à própria viatura, para as tornar mais aptas ao serviço que desenvolvem, nomeadamente através da colocação de pontes luminosas e sonoras, baterias extra, reforço dos estofos dianteiros e suporte para as armas

Relativamente ao SGPVE, o mesmo é de utilização primordial por parte dos serviços e entidades utilizadoras do PVE, por exemplo, para efeitos de envio periódico de informação relativa a intervenções, custos de manutenção, quilómetros percorridos, bem como para que haja uma correta classificação dos veículos afetos a cada uma desses serviços e entidades, de acordo com o n.º2 do artigo 9.º do Regulamento n.º 329/2009, 30 de julho, aprovado pela ANCP, agora ESPAP.

Em dezembro de 2017, o PVE tinha uma frota com 25.640 veículos, dos quais 44,2% estavam adstritos ao Ministério da Administração Interna, o equivalente a 11.338 veículos. A PSP ocupa a segunda posição no *ranking* de organismos do Estado com mais viaturas adstritas com 17,1%, num total de 4.397 viaturas, sendo apenas ultrapassada pela Guarda Nacional Republicana.

De todas as viaturas registadas no PVE, 88% foram adquiridas, 6% apreendidas; 1% provenientes de doações; 1% resultantes de abandonos; e 4% apenas resultam do AOV. Em 2017, deram entrada no PVE um total de 437 viaturas. Destas, 98 resultaram de apreensões e abandonos, 58 provenientes de doações, 4 viaturas que já tinham sido adquiridas, mas não estavam registadas e, 277 veículos novos contratados. Destes novos veículos, apenas 55 estavam em regime de AOV. Por outro lado, dos 744 veículos que deram saída do PVE, 34 foram restituídos à empresa de AOV por ter terminado o contrato e 3 foram restituídas à empresa de AOV por rescisão antecipada.

3.1. Caracterização da Frota Automóvel da PSP

A PSP tem como missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o livre exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, tal como prevê a Lei n.º53/2007, de 31 de agosto, que aprova a Orgânica da Polícia de Segurança Pública. Este diploma consagra a estrutura orgânica da PSP, representada no Anexo 2, desenvolvendo um manancial de atribuições em todo o território nacional.

A PSP encontra-se distribuída por 2 Comandos Metropolitanos (Lisboa e Porto), 2 Comandos Regionais (Arquipélagos dos Açores e da Madeira) e 16 Comandos Territoriais. Estes dividem-se em 57 divisões e 425 esquadras, sendo que destas, 217 são esquadras de competência territorial genérica³, onde se inserem as Equipas de Patrulhamento Auto (EPA), e as restantes são de competência específica, (Portaria n.º 2/2009, de 2 de janeiro).

No que respeita aos recursos humanos da PSP, de acordo com o Balanço Social de 2017, há um total de 20.890 pessoas a prestar serviço nesta instituição. Cerca de 2,80% representa efetivo não policial a prestar serviço na PSP e os restantes 97,20% representam

³ As esquadras de competência genérica dividem-se em integradas e destacadas. Por sua vez, as esquadras de competência específica dividem-se em esquadras de intervenção e fiscalização policial, esquadras de trânsito, esquadras de investigação criminal, esquadras de turismo, esquadras de segurança aeroportuária, de segurança a instalações e dedicadas à segurança dos transportes públicos

o efetivo policial propriamente dito, que se divide entre Polícias da carreira de Oficial, de Chefe e de Agente, sendo que são estes últimos que têm maior representatividade na instituição, correspondente a 81,87% da totalidade do efetivo.

Se considerarmos que cada esquadra tem 15 elementos adstritos às equipas de patrulhamento auto⁴, constatamos que existem pelo menos 3.255 elementos afetos a este tipo específico de serviço, o que representa 15,58% do efetivo da PSP.

O Despacho 20/GDN/2009, de 15 de dezembro estabelece como competências das EPA as seguintes:

- Garantir de forma permanente e atualizada o melhor conhecimento da área de atuação, tanto a nível geográfico como a nível social;
- Efetuar patrulhamento auto, visando a prevenção e repressão dos comportamentos que atentam contra a ordem e tranquilidade públicas;
- Garantir uma ligação permanente com as entidades, organizações e população;
- Acorrer, resolver ou endereçar, de forma permanente, todas as ocorrências comunicadas ou verificadas;
- Providenciar, ao nível superior, notícias e elementos de informação relacionados com a prática de crimes ou com comportamentos atentatórios da segurança, ordem e tranquilidade públicas;
- Realizar missões específicas no âmbito das competências da PSP, em locais pré-estabelecidos, nomeadamente missões de vigilância a zonas sensíveis, de visibilidade preventiva, de controlo de acessos e de segurança de área;
- Ter conhecimento de todos os locais de prestação de serviços públicos, principalmente de socorro e utilidade pública, com o propósito de elucidar corretamente o cidadão que solicite tais informações e para realizar uma especial vigilância a estes locais;
- Garantir o normal fluxo de trânsito rodoviário e de pessoas;
- Atender a quaisquer emergências, acionando de forma célere os meios competentes e promovendo todas as medidas que estejam ao seu alcance;
- Elaborar todo o expediente relativo às ocorrências de que tenha conhecimento ou que tenha participação;

⁴ Considerando que as equipas de patrulhamento auto são quatro, fazem turnos de seis horas e cada equipa é constituída por Motorista, Tripulante e Arvorado.

- Garantir sempre o esclarecimento e auxílio solicitados, mantendo uma postura e atitude respeitosa, imparcial e objetiva, alinhada com os objetivos inerentes à condição de agente de autoridade;
- Zelar pela manutenção e estado de conservação do veículo adstrito;
- Redigir o relatório de serviço na vertente operacional e logística;
- Cumprir escrupulosamente com a regras de trânsito.

O patrulhamento auto representa um dos serviços da PSP com maior visibilidade e importância e está culturalmente enraizado na sociedade portuguesa. As primeiras diretrizes de que há conhecimento sobre a utilização de Carros de Patrulha (CP) datam de 1973 (Instruções sobre Emprego dos Carros Patrulha e Redes de Avisadores da PSP, 1973) e, apesar da sua importância, apenas existe uma circular do ano de 2009 (Atividade Operacional Preventiva dos Carros de Patrulha – Rentabilização do Esforço de Patrulha, 2009), onde vêm plasmadas algumas recomendações que devem guiar os elementos policiais aquando da utilização dos Carros de Patrulha. Assim referida circular estabelece que:

- Os tripulantes dos CP's devem adotar um empenhamento proativo e de visibilidade;
- É da competência dos superiores hierárquicos a definição de objetivos específicos de atuação, de acordo com a inteligência que é difundida;
- Sempre que tal se revele possível e adequado, devem ser efetuadas paragens de cerca de 20 minutos em locais de elevada concentração e circulação de pessoas, devendo os tripulantes dos CP's sair para fora do veículo;
- Devem ser efetuadas paragens em locais onde exista um maior índice de criminalidade, especialmente a violenta, e em locais de concentração de estabelecimentos dedicados ao comércio. Os locais de maior índice de criminalidade devem ser analisados de forma mais criteriosa por forma a que se perceba se existe uma deslocação da criminalidade para outros locais.

O modelo que atualmente orienta a atuação da PSP teve a sua génese com o Euro2004 e vem plasmado na NEP n^a AULOOS/DO/01/29, de 13 de fevereiro de 2019, relativa à articulação dos dispositivos táticos em cenários de alteração da ordem pública, onde são definidos critérios de articulação dos meios e valências da PSP e a utilização de uns em detrimento de outros, em função da gravidade da situação.

Os Carros de Patrulha têm um raio de ação que vai até ao 2º nível de intervenção (Figura 2), o que significa que

devem estar adaptados a uma situação de normalidade, fundada na visibilidade, informação e resolução de pequenos incidentes, como poderão ter de intervir, na resolução de pequenos incidentes com baixa agressividade, ou num nível superior, normalmente em apoio às designadas equipas de intervenção rápida, compostas por um maior número de elementos munidos com equipamento básico de ordem pública (Barata, 2016, p.15).

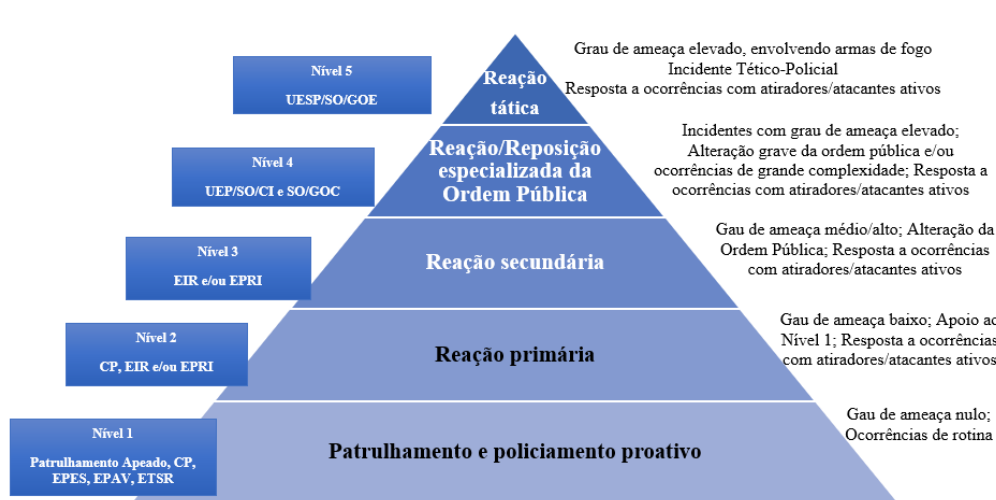


Figura 2. Níveis de Intervenção da PSP. Adaptado de NEP nº AUOOS/DO/01/29, de 13 de fevereiro, PSP, 2019, p.4.

Este leque de competências que caracteriza os Carros de Patrulha exige que os mesmos possuam determinadas características que lhes permitam suceder no cumprimento da sua missão.

Ao nível do patrulhamento, o CP circula, em regra, a baixas velocidades, promovendo uma visibilidade preventiva. Este tipo de policiamento exige que a viatura esteja em condições de ser visível e de chamar a atenção da população, por outro lado, também deve proporcionar algum conforto aos seus tripulantes para que estes possam desempenhar a sua função de vigilância da forma mais profissional possível durante o tempo em que o CP se encontra em circulação. Contudo, a função do CP não é meramente preventiva e, por vezes, há que dar resposta a solicitações urgentes e mais repressivas. Neste sentido, mais do que a performance da viatura e a sua capacidade de adequação ao meio urbano envolvente, a mesma deve providenciar condições de segurança aos seus tripulantes e deve ser capaz de acondicionar os recursos materiais inerentes à atividade policial.

A frota da PSP, à data de 31 de dezembro de 2017, era composta por 4.332 veículos, dos quais se excluem os velocípedes (GPC,2018). Segundo os dados do SIGVIAT, constantes no Anexo 3, estes veículos encontram-se distribuídos por 31 categorias de serviço, contudo, é o serviço de Patrulha que absorve a maior percentagem da frota automóvel, registando 23,82% da sua totalidade. Se a esta percentagem acrescentarmos a correspondente à investigação criminal, aos programas de policiamento de proximidade e ao trânsito, verificamos que a esmagadora maioria da frota automóvel da PSP está adstrita aos seus serviços mais operacionais.

De acordo com os dados da frota automóvel da PSP, referentes ao último mês do ano civil de 2017, disponibilizados pelo Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro da PSP (GPC), estão registados 1.032 automóveis ligeiros de passageiros caracterizados (Carros de Patrulha), adstritos ao serviço de patrulha, de 16 marcas automóveis diferentes.

Este grupo de viaturas apresenta uma idade média muito elevada, na ordem dos 11,2 anos, sendo que 79,8% da totalidade das viaturas apresentam idades iguais ou superiores a nove anos e apenas 9,8% têm uma idade igual ou inferior a 4 anos de idade, o que reflete uma imagem de uma frota automóvel bastante envelhecida.

No que concerne à quilometragem, verificamos que, em média, cada CP tem 237.544.43km e que são 833 as viaturas que têm mais de 150.000km, ou seja, cerca de 81% da frota automóvel da PSP. Um outro dado relevante é o facto de serem 745 as viaturas que, cumulativamente, têm idades iguais ou superiores a nove anos e uma quilometragem igual ou superior a 150.000km.

De acordo com um estudo realizado pelo GPC (2012), o momento ideal para se proceder à substituição das viaturas adstritas à patrulha ocorre, cumulativamente, quando a viatura atinge os 150.000km e os nove anos de idade, sendo que “a partir desses parâmetros, torna-se significativa e crescentemente oneroso manter estes veículos com níveis mínimos de operacionalidade” (Torres, 2019, p.61).

Com base neste estudo, verificamos que 72,19% da frota automóvel da PSP excede estes valores e, portanto, estaria em condições de ser substituída. Tanto a idade média das viaturas como a média de quilómetros efetuados pelas mesmas formam um quadro de obsolescência que é bastante limitadora da disponibilidade e adequabilidade dos CP's para o desempenho do serviço ao qual estão adstritos. “Contudo, em virtude da dificuldade administrativa e financeira em adquirir novas viaturas, as FSS têm a tendência a prolongar a vida útil da frota com reparações que por vezes ultrapassam o valor

comercial dos ativos em causa” (Torres, 2019, p.61). Este facto é uma necessidade na medida em que a alternativa a estas medidas é a perda definitiva dos veículos.

Durante o ano civil de 2017, foram 701 as viaturas que, em média, mantiveram a sua operacionalidade de forma ininterrupta. De resto, se excluirmos apenas as viaturas que tinham um processo de abate por velhice pendente⁵, verificamos que os CP’s estiveram, em média, 155 dias inoperacionais por motivos de avaria, manutenção ou sinistro, o que corresponde a uma taxa de inoperacionalidade de 42,47% (GPC, 2018)

Se relacionarmos a quilometragem com a idade das viaturas, verificamos que da totalidade de viaturas da frota da PSP, em média, foram 220 as viaturas que estiveram inoperacionais e que tinham mais de nove anos de idade e registavam uma quilometragem acumulada igual ou superior a 150.000km (Figura 3).

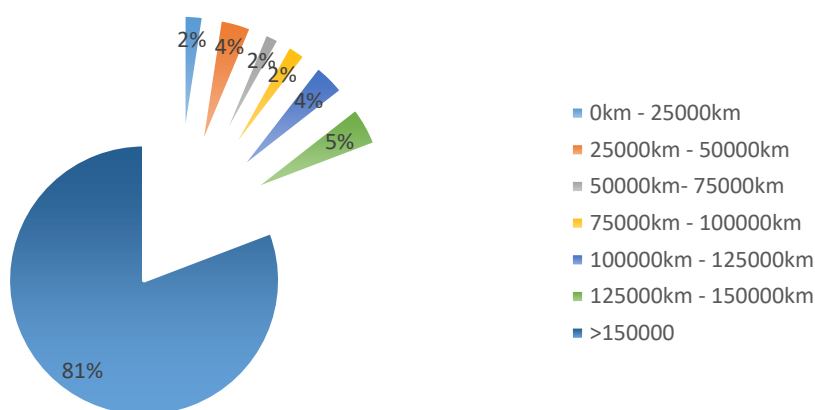


Figura 3. Média de Km Acumulados por viatura.

Da totalidade das viaturas que estiveram inoperacionais por motivos de avaria, 83,42% tinha 150000km ou mais e uma idade igual ou superior a nove anos (Figura 4).

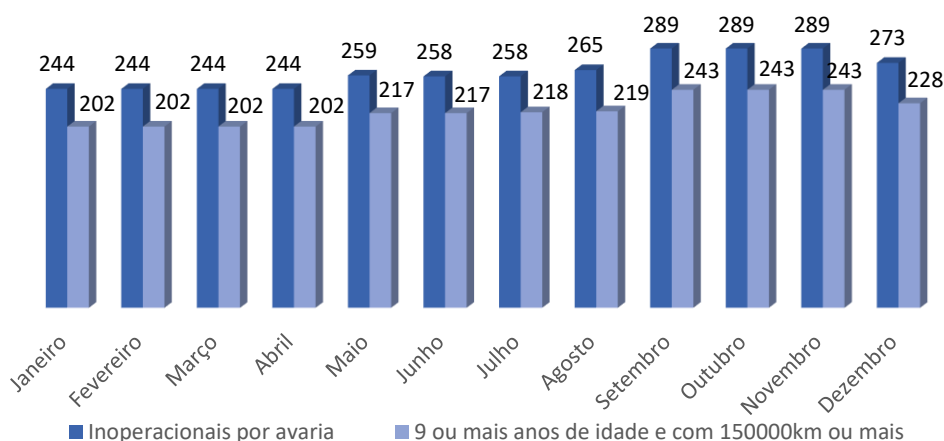


Figura 4. Relação das viaturas inoperacionais com avaria com as viaturas inoperacionais por avaria com idade igual ou superior a 9 anos e com quilometragem igual ou superior a 150000km, relativas ao ano de 2017.

⁵ As viaturas com processo de abate por velhice não efetuaram qualquer quilómetro e, portanto, consideram-se inoperacionais durante todo o ano de 2017.

Relativamente ao ano civil de 2017, verificou-se que os CP's percorreram em média 18.582km cada um, no entanto, verificamos que as viaturas mais recentes apresentam valores 58,52% superiores ao valor de referência, tendo as viaturas até quatro anos de idade registado uma média anual de 29.456km. No extremo oposto, verificamos que as viaturas com 13 ou mais anos de idade, em média, registam apenas 12.221km, que corresponde a um valor 35% a baixo do valor de referência (Figura 5).

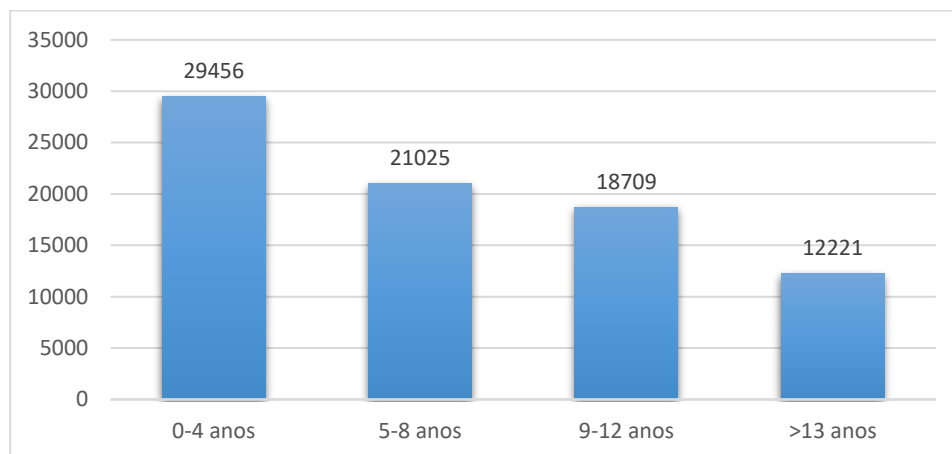


Figura 5. Média de km do ano 2017.

Quando uma viatura fica inoperacional por avaria, manutenção ou sinistro, existem certos custos que estão associados à recuperação da viatura por forma a torná-la novamente apta para o serviço. No ano de 2017, a PSP teve um gasto de 1.348.764,92€ em manutenções (Figura 6) (GPC, 2018).

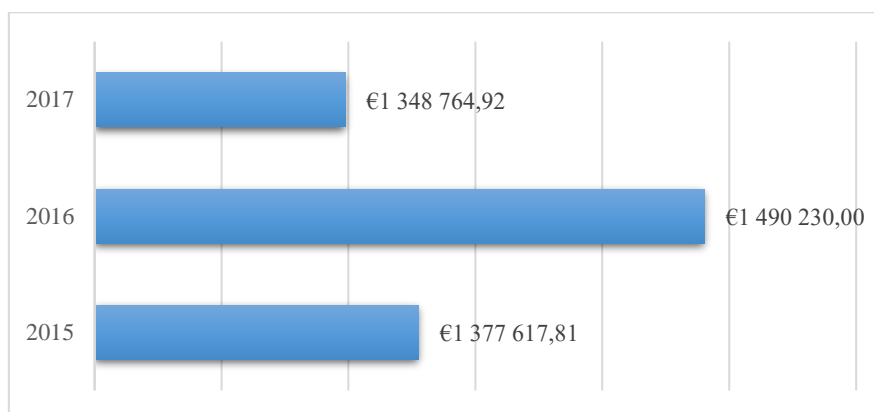


Figura 6. Gastos em manutenções

No tocante às manutenções, a NEP AUOLF/DL/01/01 de 18 de junho de 2015, define algumas regras de manutenção de 1º escalão, com o propósito de garantir maiores níveis de operacionalidade da frota, reduzir os períodos de imobilização das viaturas para manutenções corretivas, reduzir os custos associados às manutenções, contribuir para

adoção de boas práticas por parte dos tripulantes dos CP's que possam melhorar a apresentação e segurança das viaturas. Apesar da existência desta NEP e de haver algumas melhorias efetivas na longevidade das viaturas e na resolução rápida de pequenos problemas, continua a haver uma incipiência dos dados.

3.1.1. AOV na PSP.

A frota automóvel da PSP encontra-se numa situação bastante precária devido à elevada idade e quilometragem que as viaturas possuem. No final do ano civil de 2017, a média de idades dos CP's estava nos 11,2 anos e, no que respeita à quilometragem, apresentavam uma média de 237.544,43km. Estes fatores criam debilidades nas viaturas, que se traduzem em períodos elevados de imobilização e em custos de manutenção elevados, levando a graves problemas de operacionalidade.

Com base neste pressuposto, a PSP tem vindo a adotar algumas medidas ao longo dos últimos anos, entre as quais se destaca a aquisição de viaturas em regime de contrato de AOV. De resto, em 2015, a PSP adquiriu 13 viaturas⁶ neste regime, num contrato válido por 48 meses (quatro anos) e 120.000km, no qual se inclui o serviço de manutenção⁷ e seguro de responsabilidade civil contra danos próprios.

Segundo o Relatório de Avaliação Intercalar sobre as Viaturas Adquiridas em Regime de AOV e Viaturas Adquiridas com Contrato de Manutenção Incluído, realizado pelo GPC (2018), cada Peugeot adquirido representa um custo mensal de 322€, cada Skoda tem um custo mensal de 497€ e cada Toyota representa um custo mensal de 640€, o que representa uma despesa acumulada, ao fim de 48 meses, de 15.468€ por cada Peugeot, 23.852€ por cada Skoda e 30.701€ por cada Toyota. Estes valores dão conta de que a aquisição mais dispendiosa é a dos veículos da marca Toyota, uma vez que a aquisição de quatro veículos desta marca representa um custo total de 122.803€ e a aquisição de sete veículos da marca Peugeot acumulam um valor global de 108.279€.

Partindo do pressuposto que as viaturas adquiridas venham a realizar exatamente o número de quilómetros previamente acordados (120.000km) e excluindo as despesas com o combustível (responsabilidade da PSP), por cada 100km as viaturas adquiridas

⁶ As 13 viaturas estão distribuídas da seguinte forma: sete da marca Peugeot, duas da marca Skoda e quatro da marca Toyota.

⁷ O serviço de manutenção contratualizado inclui a substituição de pneus.

apresentam um custo de 12,89€ no caso dos Peugeot, 19,88€ relativamente aos Skoda e 25,58€ por cada Toyota.

Uma das particularidades deste tipo de contrato está relacionada com a revisão dos valores de referência previstos no contrato caso se exceda ou não se alcance a quilometragem pré-contratualizada. Assim, no contrato estabelecido para a aquisição destas 13 viaturas ficou contratualizado que por cada quilómetro efetuado a mais do que o estabelecido no contrato (120.000km) será cobrado um valor adicional de 0,05€ (Peugeot), 0,10€ (Skoda) e 0,08 (Toyota), ou seja, 4,67€, 9,72€ e 8,09€ respetivamente, por cada 100km a mais. No caso de não serem atingidos os 120.000km contratualizados há lugar a uma revisão em baixa dos valores pré-estabelecidos e, consequentemente, a PSP é reembolsada por cada quilómetro não realizado. Desta forma, por cada 100km não realizados nos Peugeot há lugar a um reembolso de 7,13€ nos custos previamente acordados, de 1,97€ no caso dos Skoda e de 8,09€ no que concerne aos Toyota, como demonstra a Figura 7. Esta redução dos custos deve ser deduzida aos valores previamente estabelecidos no contrato, pelo que a cada 100km a menos será cobrado o valor de 5,76€ por cada Peugeot, 17,91€ por cada Skoda e 17,50€ por cada Toyota.

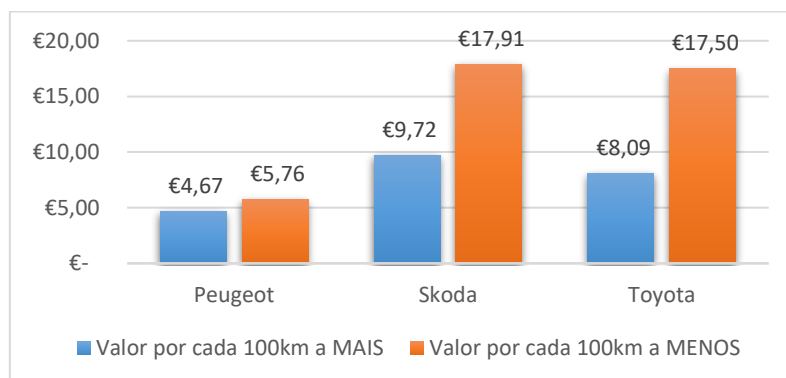


Figura 7. Comparação entre o valor por 100km a mais e 100km a menos

Assim, verifica-se que para a PSP é mais penalizador não atingir os 120.000km contratualizados inicialmente do que exceder esse mesmo valor. Ainda assim, o ideal seria atingir o valor de referência.

No final do ano de 2019 termina o contrato de AOV das 13 viaturas, pelo que $\frac{3}{4}$ do tempo de contrato já foi cumprido, o que significa que as viaturas deveriam apresentar quilometragens a rondar os 90.000km. Contudo, apenas duas viaturas se aproximam destes valores, três possuem 108.182km, 92.905km e 110.401km, pelo que já ultrapassaram o valor de referência, e as restantes oito viaturas apresentam

quilometragens muito reduzidas face ao que seria de esperar nesta fase do período contratual.

Face ao exposto, e tendo em linha de consideração os custos associados ao não cumprimento do valor de referência, o relatório dá conta de que 77% das viaturas irá apresentar custos por cada 100km percorridos muito superiores aos que foram contratualizados. A projeção feita dá ainda conta que, em termos médios, as viaturas da marca Skoda terminarão o contrato com um valor ligeiramente inferior ao padronizado (18,85€ face aos 19,88€ contratualizados), uma vez que se estima que uma das duas viaturas irá acumular um valor bastante superior ao definido (149.072km). Por outro lado, relativamente às viaturas Peugeot e Toyota, os custos serão superiores aos contratualizados (13,75€ e 36,28€ respetivamente).

Estes valores traduzem-se num encargo global de 257.502,02€ repartido pelas 13 viaturas adquiridas. De uma forma geral, o encargo projetado por cada uma das viaturas será inferior ao previsto no contrato, uma vez que a grande maioria das viaturas não irá atingir os 120.000km contratualizados. Assim, prevê-se um reembolso para a PSP na ordem dos 21.284,68€, ou seja, em média por cada 100km não realizados haverá lugar a um reembolso de 7,75€. Ainda assim, o GPC considera que o reembolso deveria ser maior (57.879,16€) tendo em conta o custo padrão pré-estabelecido contratualmente, pelo que os 274.552km que não foram realizados terão um custo de 21,08€ por cada 100km não efetuados para a PSP.

Embora no final do contrato efetivamente venha a resultar para a PSP uma menor despesa com este contrato de aluguer operacional de veículos, de sensivelmente -8% face ao valor global contratado, essa “poupança” não deve ser encarada como sendo positiva, dado que a redução de 8% dos encargos se traduzirá numa quebra de 18% da atividade, face à contratada (120.000 km por viatura), o equivalente a sensivelmente -274.552 km (GPC, 2018, p.14).

Desta forma, torna-se premente uma gestão mais criteriosa no que concerne a estas viaturas, nomeadamente, através de uma maior monitorização da sua atividade.

3.1.2. Imagem institucional.

A idade avançada da frota automóvel da PSP, a elevada taxa de inoperacionalidade e as condições de circulação dos CP's têm reflexos ao nível imagético e condicionam a forma como a PSP é percebida pelo público.

Segundo Vilar (2006, p.12) “a imagem define a relação simbólica entre organização e público e é reconhecida como um importante fator de avaliação global”. Tajada (2001) considera que as fontes de criação da imagem de uma organização podem ser internas ou externas à mesma. No caso em apreço, importam as fontes internas que são as emanadas pela própria organização e decorrem de meios tão diversos como a estrutura organizacional, as instalações ou os meios auto.

“A imagem é um recurso estratégico e trata-se de um dos ativos mais preciosos de uma organização, é criadora de um capital de confiança junto dos públicos, quando percebida de um modo coerente e sólido” (Marta, 2014, p.51)

Tendo em conta que os meios auto da PSP, em concreto os CP's, são a face mais visível desta força de segurança, a imagem que é passada para o exterior é aquela que é espelhada por estas viaturas. Se as mesmas se encontram degradadas e envelhecidas, acabam por transmitir uma imagem de uma polícia frágil e incapaz de satisfazer as necessidades securitárias dos cidadãos.

No contexto atual a imagem institucional “é digna de avultados investimentos financeiros, profundas reflexões e estratégias aplicáveis” (Moura, 2010, p.46), motivo pelo qual o investimento num modelo de gestão da frota assente no AOV, garante benefícios acrescidos em termos imagéticos.

3.1.3. Motivação.

A motivação é um “fenómeno complexo, interno, multideterminado e com especificidades relativas ao contexto” (Almeida, 2012, p.32). De uma forma sumária, a motivação é simplesmente o que estimula a pessoa a fazer algo, ou seja, “a comportar-se de uma determinada maneira” (Barbosa, 2009, p.4). O estímulo ou motivo que leva determinado indivíduo a agir de determinada forma para atingir determinado objetivo pode ter uma origem intrínseca ou extrínseca.

Na ótica de Bergamini (2013) a motivação é intrínseca às pessoas. A autora considera que “a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro” (p.11). Não obstante,

segundo Rohrich (2014, p.3) podem ser criados “mecanismos e contextos necessários para que estas (pessoas) se consigam automotivar”. Isto pressupõe que os gestores de recursos humanos tenham um papel crucial na motivação, uma vez que devem “conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da organização” (Hampton, 1991, p.157).

“Cada individuo tem o seu próprio conjunto de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, p.32). Assim, o gestor de recursos humanos que pretenda motivar os seus trabalhadores deve procurar obter um melhor entendimento acerca das suas “necessidades, crenças e expectativas em relação ao trabalho” (Hampton, 1991, p.157).

Ao longo dos anos diversas foram as teorias que surgiram tendo a motivação como objeto de estudo.

Numa ótica de estudo do individuo como um todo, independentemente da organização em que se insere, entre outras, surge a Teoria das Necessidades de Maslow. Segundo esta teoria, cada individuo possui necessidades que devem ser satisfeitas para que o mesmo se sinta motivado. O autor (1943) apresenta uma hierarquia de necessidades, que está espelhada na denominada pirâmide de necessidade de Maslow⁸, e afirma que uma necessidade de nível superior só pode ser satisfeita quando as de nível inferior já o tiverem sido. Para Maslow, os dois primeiros níveis de necessidades definidos na pirâmide, de acordo com Bilhim (2013) estão relacionados com a motivação intrínseca e os restantes níveis estão relacionados com a extrínseca. Apesar da aceitação generalizada desta teoria pela comunidade científica, existem críticas à mesma no sentido de as necessidades poderem divergir de individuo para individuo (Cunha et. al., 2014), assim como a possibilidade de uma necessidade de nível superior ter de ser satisfeita para poder satisfazer uma de nível inferior.

Na ótica de estudo das dinâmicas de um individuo com a organização em que está inserido, importa abordar a Teoria Bifatorial de Herzberg. Esta teoria, no âmbito da dinâmica motivacional que é criada entre o individuo e a organização que integra, apresenta dois tipos de necessidades que, segundo Cunha et. al. (2014), são independentes e com efeitos distintos entre si.

⁸ Pirâmide das Necessidade de Maslow (da base para o topo): fisiológicas (alimento, repouso, abrigo), segurança (proteção contra: roubo, desemprego, incerteza, doença, perigo), sociais (relacionamento, aceitação, amizade, compreensão, consideração), estima (orgulho, progresso, confiança, apreciação, admiração) e autorrealização (autorrealização, autodesenvolvimento, autossatisfação).

O primeiro grupo de necessidades são as higiénicas, relacionadas com a natureza extrínseca do trabalho (Teixeira, 2013). No entanto, apesar de poder anular totalmente a insatisfação dos indivíduos, a satisfação destas necessidades não conduz à motivação dos mesmos de forma duradoura (Oliveira, 2016). Neste tipo de necessidade incluem-se o salário, segurança, condições de trabalho e relação com colegas e/ou superiores (Camara et. al. 2013). O segundo grupo são os fatores motivadores, relacionados com a natureza intrínseca do trabalho (Teixeira, 2013) e que podem levar a uma motivação duradoura dos indivíduos. Aqui incluem-se o sentimento de realização, desenvolvimento pessoal e a realização (Camara, et. al., 2013). Ainda assim, tal como acontece em todas as teorias, existem críticas à Teoria Bifatorial de Herzberg que vão no sentido de haver uma separação demasiado inflexível e rígida entre os dois tipos de grupos, apontando que podem existir fatores que são híbridos e, no caso dos fatores higiénicos, levar a uma motivação duradoura (Cunha et. al., 2014).

Se compararmos esta teoria com a de Maslow, verificamos que as semelhanças entre ambas são muitas e que os dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow são análogos aos fatores higiénicos de Herzberg e que os níveis restantes correspondem de forma direta aos fatores motivacionais.

A motivação “funciona como mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho” (Carvalho & Oziléa, cit. in Moreira, 2011, p.69). Assim, num contexto organizacional como o da PSP, torna-se premente o conhecimento de algumas teorias motivacionais de forma a manter ou aprimorar os desempenhos dos polícias, como consequência do incremento dos seus níveis motivacionais. Uma das formas de atingir este incremento, segundo as teorias supramencionadas, é através da criação de condições de trabalho, nomeadamente, no que concerne aos CP's.

A existência de CP's de qualidade que vão de encontro as necessidades da PSP e que permitam o conforto e as condições de segurança dos polícias que diariamente fazem uso dessa ferramenta de trabalho, muitas vezes durante longos períodos horários, contribuirá para a motivação profissional dos mesmos.

3.2. Comparação de Custos

Segundo dados do GPC (2018), no final do ano civil de 2017, a viatura com maior representatividade na frota automóvel da PSP era a Skoda Octavia 1.9 TDI, com um total de 553 viaturas, equivalente a 53,59% da totalidade da frota. Uma outra viatura com bastante representatividade é a Renault Megane 1.5 DTI, com um total de 72 viaturas. Atualmente, o valor comercial de uma viatura da marca e modelo Skoda Octavia 1.9 TDI ronda os 21.970€, segundo os dados da sucursal da marca em Portugal (2019), e uma viatura Renault Megane 1.5 DCI tem um valor aproximado de 27.721€.

De acordo com o modelo de caracterização de viaturas policiais definido pela PSP (Anexo 4), a caracterização completa de um CP inclui a instalação de uma ponte eletrónica, a caracterização, a pintura RAL da PSP e os equipamentos de polícia/segurança (Departamento de Logística da PSP, 2019). Sob este ponto de vista, o valor total da caracterização completa de um CP e respetiva instalação é de 3.500€, ao qual acrescerá os valores do IVA à taxa legal em vigor.

No que às manutenções e reparações diz respeito, considerando apenas o ano de 2017, os CP's da marca e modelo Skoda Octavia 1.8 TDI completaram, em média, 12 dias de inoperacionalidade por mês, perfazendo um custo anual total de 925.527,43€ em manutenções/reparações, o que representa uma média de 77.127,3€ por mês. Numa ótica mais aprofundada, cada viatura teve uma despesa anual média de 1.829,11€, o equivalente a uma despesa mensal média de 152,43€.

No caso dos veículos da marca e modelo Renault Megane 1.5 DCI, no ano de 2017, completaram uma média de 18 dias de inoperacionalidade por mês, representando um custo anual total de 76.249,6€ em manutenções/reparações, o equivalente a 6.354,13€ de média mensal. Por sua vez, cada viatura teve uma despesa anual média de 1.361€, que corresponde a uma despesa mensal média de 113,47€.

Tendo por base o estudo do GPC (2012) que situa a idade aconselhável para se proceder à substituição das viaturas adstritas à patrulha nos nove anos, verificamos que estas viaturas acumulam um total de 16.461€ no caso das Skoda Octavia 1.9 TDI e de 12.254,76€ no caso das Renault Megane 1.5 DCI, em despesas associadas a manutenções/reparações.

Assim, tendo em conta o valor de aquisição, o valor associado à caracterização completa e o custo médio de manutenções e reparações a viaturas da mesma marca, situamos o custo de uma viatura Skoda Octavia 1.9 TDI, adquirida para ser utilizada num

período de nove anos, nos 41.931€, o que representa um custo mensal de 388,25€, e o custo de uma viatura Renault Megane 1.5 DCI, adquirida para ser utilizada no mesmo período temporal, nos 43.475,76€, representando um custo mensal de 402,55€.

Com o intuito de comparar os custos associados à aquisição direta de viaturas por parte da PSP com os custos inerentes a um contrato de AOV, foi solicitado à Leaseplan⁹ uma proposta de orçamento para aquisição de viaturas em regime de AOV. As viaturas em questão são a Skoda Octavia 1.6 TDI Ambition (Anexo 5), a Skoda Octavia 2.0 TDI Ambition DSG (Anexo 6)¹⁰ e a Renault Megane IV 1.5 Blue dCi Limited (Anexo 7).

Foi considerado o prazo de 48 meses e 80.000km, no qual se incluem as condições habitualmente contratadas pela ESPAP, nomeadamente, o seguro com franquias 2%, veículo de substituição equivalente e ilimitado, substituição ilimitada de pneus e IPO. Por sua vez, as manutenções e IUC já estão diluídas nos valores definidos por estarem incluídas por defeito nos contratos de AOV.

Apesar de atualizados, os valores constantes das propostas efetuadas pela Leaseplan não incluem a caracterização das viaturas policiais. Assim, ao custo total deve ser acrescentado o custo associado à caracterização dos CP's, que se fixa nos 3.500€, aos quais acrescerá os valores do IVA à taxa legal em vigor. Este valor de caracterização, diluído pelos 48 meses de contrato corresponde a um acréscimo de 72,92€ na mensalidade.

Assim, com base na análise efetuada, como demonstra a Figura 8, o contrato de AOV é mais oneroso que a aquisição direta das viaturas policiais caracterizadas.

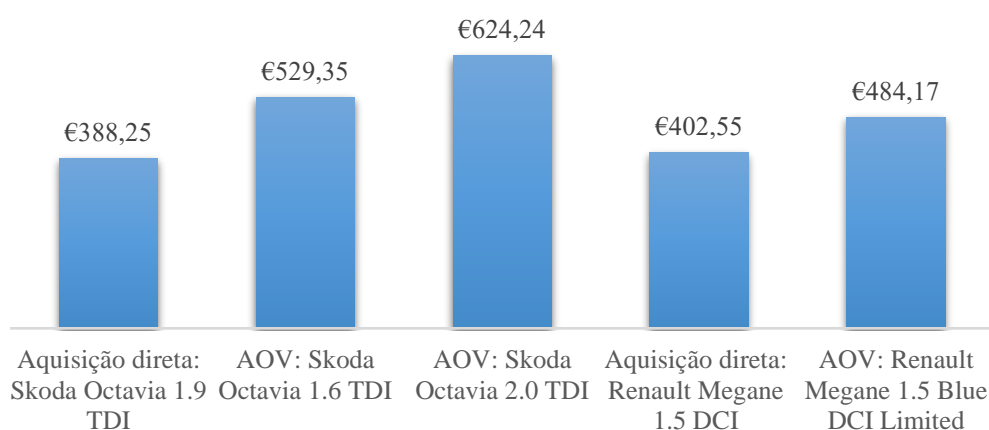


Figura 8. Comparação de custos associados à aquisição direta e ao AOV.

⁹ Empresa especializada em financiamento automóvel.

¹⁰ As viaturas da marca e modelo Skoda Octavia 1.9 TDI já não são comercializados, motivo pelo qual o orçamento incidu sobre os modelos com motor 2.0 e 1.6, sendo que este último é o mais comumente contratado pela ESPAP (Leaseplan, 2019).

Uma outra característica presente na proposta é o valor associado às penalizações por incumprimento da quilometragem contratualizada por cada 100km efetuados a mais ou menos, motivo pelo qual deve haver uma preocupação maior com a gestão dos CP's e uma maior supervisão sobre a sua utilização, por forma a que o custo mensal contratualizado não seja inflacionado.

Considerando o facto de o período aconselhável para se proceder à substituição de CP's (GPC (2012) se situar nos nove anos, o valor total a pagar neste período seria de 57.169,8€ para o Skoda Octavia 1,6 TDI, 67.417,92€ para o Skoda Octavia 2.0 TDI e 52.290,36€ para o Renault Megane 1.5 Blue DCI Limited. No entanto, neste período, em regime de AOV, o valor total diz respeito a duas viaturas e ao primeiro ano de contrato de uma terceira viatura. Isto significa que, apesar dos valores totais do AOV serem superiores aos valores associados à aquisição direta, neste período, o AOV proporciona a utilização de três viaturas novas distintas, ao invés da aquisição direta, no qual a viatura será sempre a mesma (Figura 9).

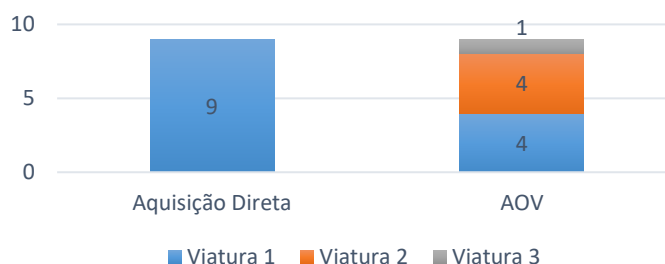


Figura 9. Comparação do número de viaturas associadas a cada contrato num período de nove anos.

Apesar de, comparativamente, os valores dos custos associados ao AOV serem superiores aos da aquisição direta, existe um conjunto de fatores que poderão inflacionar os custos associados a ambos os modelos de aquisição, tornando os valores aqui apresentados meramente indicativos.

Relativamente à aquisição direta, os custos com as manutenções e reparações são a principal causa da inflação devido à sua imprevisibilidade. Os valores apresentados correspondem a uma média dos custos associados às viaturas destas marcas e modelos que já figuram na frota automóvel da PSP. Assim, podem oscilar face aos valores apresentados, com a certeza, porém, que o tipo de utilização a que estão sujeitos os CP's e o prolongamento inevitável da sua vida útil além do período recomendado, tornarão os custos com manutenções e reparações crescentemente mais avultados, sem certezas de resolução total dos problemas identificados.

Por outro lado, no que concerne às propostas de AOV, as mesmas não contemplam a caracterização das viaturas. Não há precedente de caracterização de viaturas policiais por parte de empresas especializadas em financiamento automóvel como a Leaseplan, motivo pelo qual não dispõem de uma previsão de custos que vá de encontro a essa possibilidade. Ainda assim, a caracterização completa de uma viatura policial acarreta um avolumar da despesa total e consequente aumento dos valores propostos, pois implica uma alteração á estrutura do próprio veículo ao nível da carroceria, provocando a sua desvalorização comercial para a empresa locatária, aquando do seu retorno no final do contrato.

Também sob o prisma do orçamento privativo da PSP, segundo Torres (2019), a solução do AOV deixa de ser apelativa porque “é penalizada em termos fiscais, tendo em conta a sua não previsão nos diplomas legais específicos que estabelecem o reembolso/isenção de alguns impostos como o ISV e o IUC” (p.62).

Face ao exposto, na ótica do Estado o prolongamento da atividade dos veículos é economicamente mais vantajoso, com a agravante de não serem atingidos os níveis de atividade desejáveis e que seriam concretizáveis por outras modalidades, como é o caso do AOV. De facto, “todas as instituições/entidades direta ou indiretamente dependentes do Estado, visam utilizar o mínimo de recursos de modo a promover o máximo de produtividade, no entanto, esta pretensão não pretende descurar os padrões de qualidade de serviço prestado” (Moura, 2016, p. 14).

Outro inconveniente do AOV reside no facto de as viaturas pertencerem a uma empresa locadora, pelo que não figuram no ativo patrimonial do Estado, resultando assim numa “penalização contabilística” (Torres, 2019, p.63). A aquisição de veículos em regime de AOV não é registado no balanço do locatário (PSP), uma vez que é considerado uma prestação de serviços e, portanto, é registado em termos contabilísticos como “fornecimentos e serviços externos” (ALF, 2018). Desta forma, configura uma despesa corrente que “reflete genericamente os gastos em bens e serviços consumidos dentro do ano corrente, com vista à satisfação de compromissos e necessidades sociais e coletivas”, ao contrário das despesas de capital que “compreende as transferências de capital, sob a forma de subsídios ao investimento e outras transferências de capital, bem como despesas de investimento” (Conselho Finanças Públicas, 2019), sendo estas últimas consideradas mais “virtuosas” (Torres, 2014), uma vez que figuram no ativo patrimonial do Estado.

Capítulo IV – Método

Nas palavras de Quivy e Campenhoudt (2005, p.15), exige-se ao “investigador que seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho”.

O método procura traduzir uma conceção global de planeamento de uma investigação que compreende, em primeiro lugar, um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios, resultados esperados da mesma e contexto de implementação, incluindo a definição e operacionalização de conceitos e formulação de hipóteses. (Santo, 2010, p.11)

Com a pretensão de analisar a frota automóvel da PSP e a viabilidade da adoção do AOV para a sua gestão, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que esta “procura contribuir para uma melhor compreensão das realidades sociais” (Flick, Kardorff & Steinke, 2004, p.3), de carácter exploratório e finalidade aplicada.

4.1. Modelo Conceptual

A presente investigação encontra os seus alicerces no modelo conceptual que se apresenta na Figura 10, o qual foi concebido com o desígnio de demonstrar as relações existentes entre os principais conceitos abordados nesta dissertação e dar resposta aos objetivos da mesma.

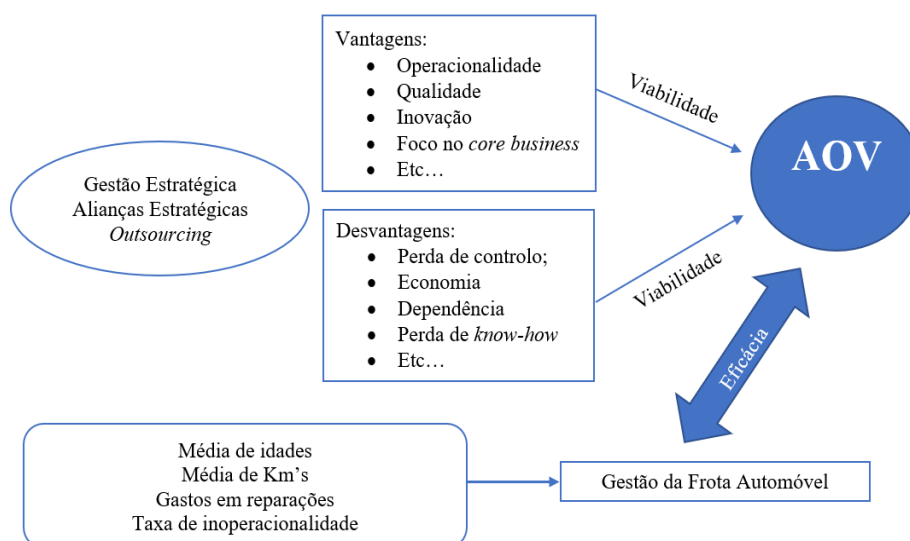


Figura 10. Modelo Conceptual.

4.2. Hipóteses de Investigação

Bell (2010) considera que as hipóteses são afirmações que resultam das relações existentes entre certas variáveis e que constituem uma linha orientadora para a investigação possibilitando a verificação ou refutação dessas mesmas hipóteses.

Da relação criada entre as vantagens do *outsourcing* apresentadas por Cohen e Roussel (2005), Costa (2011), Duening e Click (2005), Earl (1996), Reis (2008), Santos (1998), Wheelen e Hunger (1998) e Varajão (2001) ao nível dos fatores, riscos, vantagens e desvantagens do *outsourcing*, e da cadeia de valor concebida por Porter (1985) para obter vantagem competitiva, resultou a seguinte hipótese:

- H1: O *Outsourcing* da frota automóvel da PSP, enquanto estratégia de gestão de qualidade, é um instrumento de criação de valor por excelência.

Por outro lado, os dados fornecidos pela ALF (2018), enquanto associação especializada em *renting*, e a definição de AOV proposta por Santos (1999), permitiram o desenvolvimento da seguinte hipótese:

- H2: O AOV garante uma maior operacionalidade à PSP que o atual modelo de aquisição e gestão da frota automóvel.

Os dados relativos à frota automóvel da PSP disponibilizados pelo Departamento de Logística da PSP e pelo GPC (2018), assim como o orçamento disponibilizado pela empresa especializada em financiamento automóvel, Leaseplan, contribuíram para a seguinte hipótese:

- H3: O AOV é economicamente mais vantajoso que o atual modelo de aquisição de veículos para a PSP.

Considerando os contributos a nível da imagem e de motivação de Almeida (2012), Barbosa (2009), Hampton (1991), Marta (2014), Oliveira (2016), Rohrich (2014), Tajada (2001), Teixeira (2013 e Vilar (2006), consideramos pertinente a elaboração da seguinte hipótese:

- H4: A opção pelo AOV contribui para a melhoria da imagem da PSP e para a motivação dos polícias, levando a uma maior eficácia no cumprimento da missão.

4.3. Caracterização dos participantes

A recolha de dados foi feita com recurso a entrevistas dirigidas a um conjunto de Oficiais de Polícia e de Técnicos Superiores cuja atividade profissional diária está intimamente ligada à gestão dos meios auto da PSP, nomeadamente a nível operacional e a nível administrativo/financeiro.

Ao nível operacional foram escolhidos os Oficiais Comandantes de Esquadra de competência genérica da área metropolitana de Lisboa, por ser o Comando Territorial da PSP com maior número de esquadras, maior número de carros de patrulha adstritos e, por ser o Comando com índices mais elevados de criminalidade. Por outro lado, consideramos que os Comandantes de Esquadra constituem o primeiro nível de gestão de meios no seio da instituição, pelo que são diretamente influenciados pelo estado dos CP's.

Ao nível administrativo foram escolhidas individualidades que operam, ou operaram, no Departamento de Logística da PSP e no GPC, por serem especializados na gestão da frota automóvel da PSP e por consideramos os mesmos como gestores de nível estratégico com influência na área da frota automóvel.

De um total de 47 entrevistas, obtiveram-se respostas de 24 participantes, o que corresponde a 51,06% de entrevistas válidas. Dos 24 participantes, 22 eram Comandantes de Esquadra e 2 desempenham as funções de gestores administrativos/financeiros. As respostas são oriundas de 20 Subcomissários, 2 Comissários, 1 Subintendente e 1 técnico superior. No que aos Oficiais de Polícia diz respeito, apenas 4 não frequentaram o Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP).

Três dos entrevistados eram do sexo feminino e 21 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 24 e os 54 anos de idade. A média de idades situa-se nos 34,63 anos, com um desvio-padrão de idades de 9,95 anos. Relativamente aos anos de serviço, o mínimo registado são cinco anos e o máximo são 29 anos, nos quais se incluem os anos de formação académica.

4.4. *Corpus*

Nas palavras de Bardin (2018, p.122) “o *corpus* é o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Assim, o *corpus* da presente investigação é constituído pelas entrevistas efetuadas aos 22 Comandantes de Esquadra e aos dois gestores administrativos/financeiros a desempenhar funções na PSP.

4.5. Instrumentos de Recolha de Dados

Para uma investigação científica, uma das questões mais basilares é a de saber como garantir a obtenção e a recolha de informação empírica credível e com relevância para a mesma, uma vez que é com base nos dados recolhidos pelos investigadores que será possível responder com rigor à questão de investigação, possibilitando a verificação ou refutação das hipóteses, assim como a construção de conclusões fidedignas (Haro et al., 2016).

Considerando o objeto de estudo, a escolha recaiu sobre a realização de entrevistas estruturadas, isto é, entrevistas cujas perguntas foram previamente formuladas e onde há o cuidado de obter resposta para todas elas. A valia deste instrumento de recolha de dados está na possibilidade de “aceder à forma como os participantes observam determinado fenómeno, o que sentem e o que pensam sobre ele” (Hastie & Hay, 2012, p.19).

As entrevistas são compostas por um conjunto de questões previamente definidas em sintonia com a natureza da investigação, as suas exigências no plano metodológico e com a pergunta de partida do estudo (Purdy, 2014).

A utilização deste tipo de entrevistas tem como principal motivação a possibilidade de comparar as respostas dos diversos entrevistados a perguntas que foram colocadas exatamente da mesma forma a todos eles, garantindo assim que as diferenças que possam surgir nas respostas decorram do posicionamento de cada um face ao tema e não da forma como foram colocadas as questões.

Tal como mencionou Resende (2016), no caso das entrevistas estruturadas, quanto maior for a sua rigidez mais objetiva será a informação e “menos extensa por cada entrevistado” (p.53).

Em termos de seleção dos indivíduos, (...), no caso da entrevista, não se procura nem é apropriada a representatividade dos resultados em termos extensivos. Pelo facto de se tratar de uma técnica de recolha de dados intensiva ou em profundidade, privilegia-se a qualidade da informação na técnica de entrevista (...) (Santo, 2010, p.31).

Assim, procedeu-se à aplicação de entrevistas a Oficiais de Polícia com funções de Comandante de Esquadra de competência genérica, bem como a Oficiais e Técnicos Superiores a desempenhar funções de gestão administrativa/financeira na PSP, tendo em conta que este instrumento de recolha de dados permite “retirar informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p.192).

4.6. Técnicas de Análise

Como instrumento de análise do *corpus* houve recurso à análise de conteúdo, considerada por Bardin (2017, p.44) como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Considerando que o *corpus* da investigação é constituído por 24 entrevistas, foi dada primazia a esta técnica para fazer a análise e transformação de discursos diversificados, em “inferências, válidas e replicáveis, dos dados” (Krippendorff, 2004, p.18), levando, por fim, a uma interpretação desses mesmos dados, com o intento de atribuir uma significância às afirmações feitas no texto e categorizar e resumir o conteúdo resultante das entrevistas (Bardin, 2017, & Flick, 2005).

Para Bardin (2017), a análise de conteúdo é um processo analítico que se divide em três fases: a pré-análise, a exploração do material e, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. De acordo com Bardin (2017), a fase da pré-análise caracteriza-se pela escolha dos documentos que devem ser submetidos a análise e posterior “leitura flutuante” (p.122) do *corpus*. Uma vez concluídas as diferentes etapas da pré-análise, surge a fase da exploração do material na qual ocorrem diversas “operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 2017, p. 127), e onde são criadas categorias que classifiquem de forma diferenciada das mensagens analisadas. Estas categorias correspondem a “uma transformação dos dados em bruto no texto de forma a atingir uma representação do seu conteúdo” (Resende, 2016, p.54). Por fim, surge a fase do tratamento dos dados obtidos, que irá conferir a possibilidade de decompor os dados através da análise, de forma a garantir que os mesmos são válidos e relevantes. A validade da análise é alcançada se forem cumpridos os critérios de fiabilidade e validade. Esta validade verifica-se sempre que seja possível replicar os processos e atingir os mesmos resultados (Krippendorff, 2004). Por sua vez a fiabilidade resulta daquilo que Ghiglione e Matalon (2001) consideram como análise intra-codificador e inter-codificador. A primeira análise confirma a fiabilidade sempre que a mesma informação presente no *corpus* é codificada de igual forma em momentos distintos, e a segunda análise confirma-

a quando diferentes analistas classificam a informação de igual modo culminando em resultados iguais.

Para tal, é necessário que o *corpus* seja construído com base em determinadas regras como: i) exaustividade de todos os elementos desse mesmo *corpus*, não excluindo nada “que não possa ser justificável no plano do rigor” (Bardin, 2017, p.123); ii) representatividade, isto é, deve ser efetuada uma análise a uma determinada amostra que seja representativa do universo em questão; iii) homogeneidade, “obedecendo a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha” (Bardin, 2017, p.124); iv) pertinência dos documentos a reter, de forma a que sejam adequados ao objetivo da análise e permitam recolher informação que se coadune com esse mesmo fim.

Após o tratamento dos dados, compete ao investigador “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos” (Bardin, 2017, p.127).

4.7. Procedimento

Após a obtenção da autorização para realização das entrevistas (Anexo 8), foi dado início ao processo conducente à sua concretização. A opção por este método alicerçou-se na possibilidade dos entrevistados explorarem totalmente o tema, expressando de forma livre a sua opinião relativamente ao mesmo, não se limitando a respostas dicotómicas de sim ou não, que poderiam ser redutoras da total perceção dos visados.

A entrevista é composta por uma primeira parte onde é introduzido o tema sobre o qual versa, bem como os objetivos que se pretendem atingir. De seguida, surge um leque de questões com o intuito de caracterizar a amostra e que, ainda assim, permitem garantir o anonimato de quem responde às mesmas. Por fim, surgem as perguntas que serão sujeitas a uma rigorosa análise de conteúdo, que se prendem com a perceção dos entrevistados relativamente à importância dos Carros de Patrulha na PSP no cumprimento da missão diária, na motivação dos policias e na dignificação da imagem institucional, as dificuldades decorrentes da grande inoperacionalidade da frota e opinião face ao AOV enquanto alternativa ao atual modelo de gestão. Por último, há lugar a uma pergunta que visa explorar alternativas ou soluções para as problemáticas associadas à frota automóvel da PSP.

As entrevistas foram sempre acompanhadas de um Termo de Consentimento Informado, tal como consta no Anexo 9. Seguidamente à realização das entrevistas, através do envio do guião (Anexo 10) por via eletrónica e recebimento do mesmo por essa via, foi conduzida a análise de conteúdo, respeitando a todo o instante os critérios de exaustividade e exclusividade, como baluartes da validade e fiabilidade da presente investigação.

Capítulo V – Apresentação e Discussão de Resultados

O capítulo que agora se inicia consiste numa apresentação e discussão dos resultados obtidos através da revisão da literatura efetuada nos capítulos iniciais e através da análise de conteúdo a que foram submetidas as entrevistas, em sintonia com as hipóteses previamente estudadas.

As entrevistas realizadas originaram um conjunto de dados que foram submetidos a análise de conteúdo e, da qual surgiram 414 u.r. distribuídas por três pré-categorias definidas.

A informação com maior expressão e que conta com maior número de u.r. é a aquela em os entrevistados puderam discorrer sobre a importância dos CP's (pré-categoria A). Este predomínio pode ser explicado pelo facto de os entrevistados lidarem diariamente com estes meios auto e sentirem as dificuldades que estão associadas à gestão dos mesmos, pelo que houve necessidade de desenvolver mais as respostas reiterando determinadas considerações. Por outro lado, a própria forma como foi contruído o guião da entrevista, levou a que as primeiras questões, que estavam ligadas à pré-categoria A, fossem respondidas de forma mais exaustiva que as seguintes. Relativamente à pré-categoria B, que está associada ao AOV, foi dada possibilidade aos entrevistados de opinarem sobre esta ferramenta gestionária, nomeadamente quanto à viabilidade de aplicação da mesma à PSP, as suas potencialidades, vantagens e desvantagens. Consideramos que, porventura, a quantidade de u.r. nesta pré-categoria se situa num plano inferior à pré-categoria anterior, devido a um maior desconhecimento dos entrevistados relativamente às nuances desta ferramenta gestionária, pelo que os mesmos se abstiveram de tecer determinado tipo de considerações que poderiam ser descabidas. Relativamente à pré-categoria C, importa referir que a quantidade de u.r. é mais baixa, comparativamente com as outras pré-categorias. Tal pode dever-se ao facto de este não ser o foco da entrevista e, tendo em conta a arquitetura do próprio guião, por ser a última questão do mesmo, os entrevistados cingiram-se ao essencial, expressando a opinião mais pessoal que têm face ao rumo que a gestão da frota automóvel deveria tomar.

Após este primeiro olhar sobre os resultados brutos obtidos das entrevistas, urge aprofundar a análise dos resultados que são constantes da grelha categorial presente no Anexo 11.

Começamos por apresentar e discutir as considerações feitas pelos entrevistados face ao “papel dos CP’s”. Sob este prisma, a tónica mais prevalente no discurso dos entrevistados foi o facto de os CP’s terem um papel “fundamental na ação diária” (A.1.3=16 u.r.), nomeadamente no que concerne à função de “patrulhamento/visibilidade” (A.1.4=16 u.r.) e à “celeridade na resolução de ocorrências” (A.1.7=16 u.r.).

De facto, os CP’s são um “ponto-chave da nossa operacionalidade (...) através dos quais cumprimos diariamente a nossa nobre missão” (C.6). Uma das características mais preponderantes dos CP’s é a possibilidade de “mostrar com mais facilidade a presença policial” (C.3) incrementando a visibilidade policial, e consequentemente desenvolver “um sentimento de segurança na população” (C.10), uma vez que a mesma é “potenciada pelos meios auto policiais” (C.7). No fundo, esta visibilidade e o seu papel preventivo demonstram que os CP’s desempenham um “papel dissuasor da prática de ilícitos criminais, permitindo a redução dos índices de criminalidade” (C.12), tal como foi defendido por Barata (2016), ao afirmar que a função dos CP’s se alicerça na visibilidade e na resolução de pequenos incidentes.

Os CP’s também conferem a “possibilidade de efetuar patrulhamento em áreas de maiores dimensões” (C.7), como muitas vezes acontece, tendo em conta a abrangência das áreas territoriais da competência de cada esquadra (A.1.5=7 u.r.), bem como a possibilidade de efetuar uma deslocação mais célere, garantindo uma “rápida chegada aos locais” (C.4) das ocorrências e uma eficiente resposta às mais diversas solicitações que possam surgir (exponenciando a sua capacidade de “reação” [A.1.2=6 u.r.]), colmatando desta forma a celeuma da “falta de elementos para as patrulhas apeadas” (C.1).

De facto, os CP’s constituem-se como uma das ferramentas mais vitais ao serviço da PSP no cumprimento da sua missão diária. Relativamente à visibilidade, nenhum outro meio garante tanta exposição como os CP’s. Por outro lado, em termos repressivos e de combate efetivo à criminalidade, a utilização de meios auto garante uma maior celeridade e eficácia. Por estes motivos, a utilização dos CP’s afigura-se como uma primordial para a PSP.

Não obstante as considerações tecidas relativamente ao papel dos CP’s na missão diária da PSP, no que concerne à “influência dos CP’s na imagem institucional” (A.2= 52 u.r.), os entrevistados demonstraram uma visão bastante negativa.

Dos 24 entrevistados, 18 afirmaram que o seu estado atual conduz a uma “degradação da imagem institucional” (A.2.7=18 u.r.), tal como demonstra a Figura 11.

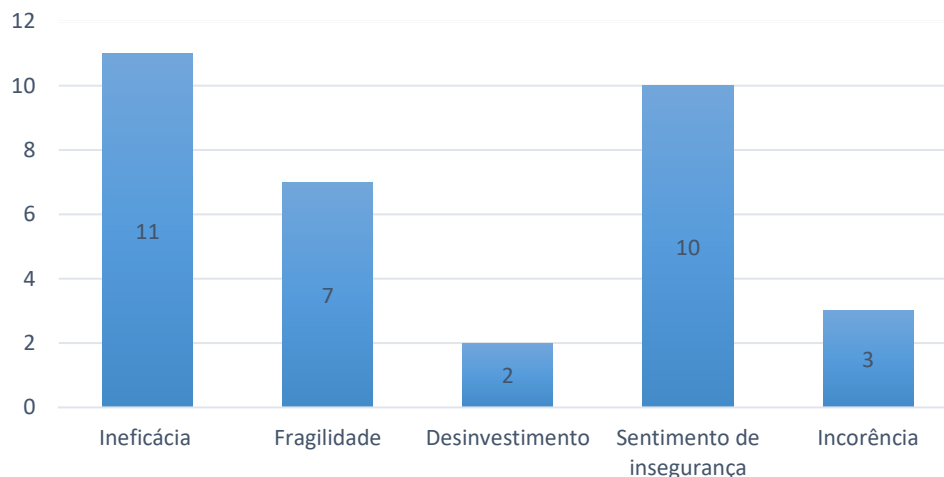


Figura 11. Imagem percecionada pelos entrevistados face ao estado dos CP's

À semelhança das considerações de autores como Vilar (2006) e Moura (2010), os entrevistados consideraram que “a imagem tem uma relevância acrescida, e as instituições, sejam públicas ou particulares, têm uma imagem, uma *trademark* que se quer conhecida por todos. No caso da PSP, os CP's são uma parte da sua imagem e uma extensão dos valores defendidos pela instituição” (C.16).

“Uma frota organizada é símbolo de força, energia e capacidade de garantir a segurança” (C.6), no entanto, o facto da PSP possuir uma frota envelhecida e degradada “transparece a imagem de uma polícia frágil” (C.6) e “enfraquecida” (C.9), que acaba por se traduzir numa conceção de “ineficaz capacidade de reação e desinvestimento por parte do Governo nas forças e serviços de segurança” (C.1).

“A legitimidade da ação policial e a preservação da autoridade da polícia depende em muito da imagem que esta transmite ao cidadão. O mau estado dos carros de patrulha cria, e tem vindo a criar, um sentimento de impunibilidade nos desviantes que, por saberem que a polícia não será capaz de dar uma resposta policial rápida, não se eximem de praticar o crime ou de encetar fuga por saberem que os carros policiais serão incapazes de fazer o seu seguimento” (C.21).

Além disso, esta perceção de debilidade, “para o cidadão comum que, nas suas palavras, “paga os impostos”, apresentar uma frota em muito mau estado é potenciador de sentimentos de raiva, potenciando o sentimento subjetivo de insegurança” (C.20). Um outro fator que concorre para a descredibilização da imagem da PSP são as condições deficientes em que se encontram as viaturas, mas que “são aprovados na inspeção periódica, o que é criticável quando em comparação com viaturas civis que se encontram

em melhores condições e no entanto reprovam. (C.4). Este tipo de situações, eventualmente, “coloca em causa a moralidade da nossa autoridade” (C.20).

Além das questões imagéticas mencionadas pelos entrevistados, também as questões motivacionais foram alvo de escrutínio.

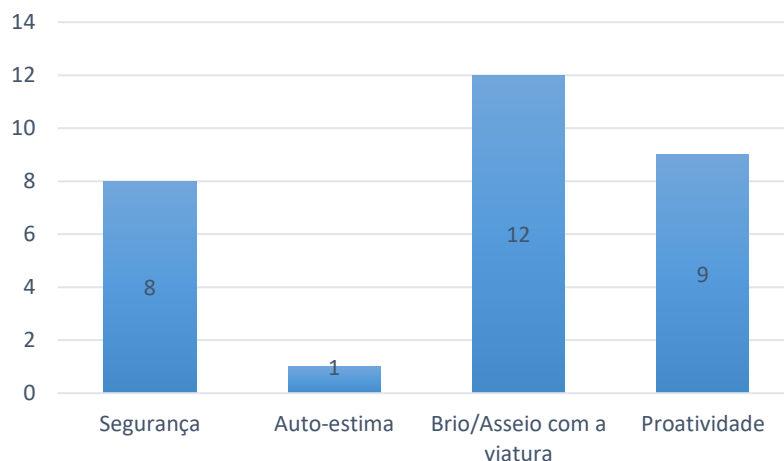


Figura 12. Consequências da desmotivação na ótica dos entrevistados.

Tal como está espelhado na Figura 12, os entrevistados consideraram que o estado atual das viaturas tem consequências ao nível da motivação dos profissionais da PSP, uma vez que a falta de condições das mesmas afetam o sentimento de segurança dos polícias; a autoestima dos mesmos, uma vez que as condições de trabalho constituem um fator emotivo e de status; o brio e asseio com a viaturas, na medida em que viaturas envelhecidas e degradadas não estimulam os elementos no seu dever de cuidado e; a proatividade dos elementos policiais, uma vez que os mesmos, por receio de agravar o estado da viatura ou colocarem em causa a sua segurança e dos cidadãos, abstêm-se de uma maior proatividade na sua função.

“Um elemento motivado poderá ser um bom elemento, mas estará sempre aquém das suas possibilidades se não tiver ferramentas para trabalhar” (C.21) e, com o passar do tempo, cria um laxismo excessivo que se reflete numa acentuada quebra de produtividade. De facto, este entendimento dos entrevistados acerca das consequências motivacionais que derivam da falta de condições de trabalho está em sintonia com o preconizado anteriormente por autores como Almeida (2012), Bilhim (2013), Camara et. al. (2013), Cunha et. al. (2014), Hampton (1991), Oliveira (2016), Rohrich (2014), Smith (1993) e Teixeira (2013), que defendem a ideia de que devem ser criadas condições que vão de encontro às necessidades dos profissionais para que estes se sintam impelidos a agir de

acordo com as pretensões da instituição que representam procurando alcançar os objetivos por esta determinados.

Apesar das consequências imagéticas e motivacionais decorrentes do estado atual das viaturas, a falta das mesmas, isto é, a sua inoperacionalidade acarreta uma panóplia ainda maior de consequências, tal como espelha a Figura 13, sendo que, em última análise “será sempre o cidadão a sair prejudicado pela falta de CP’s” (C.1).

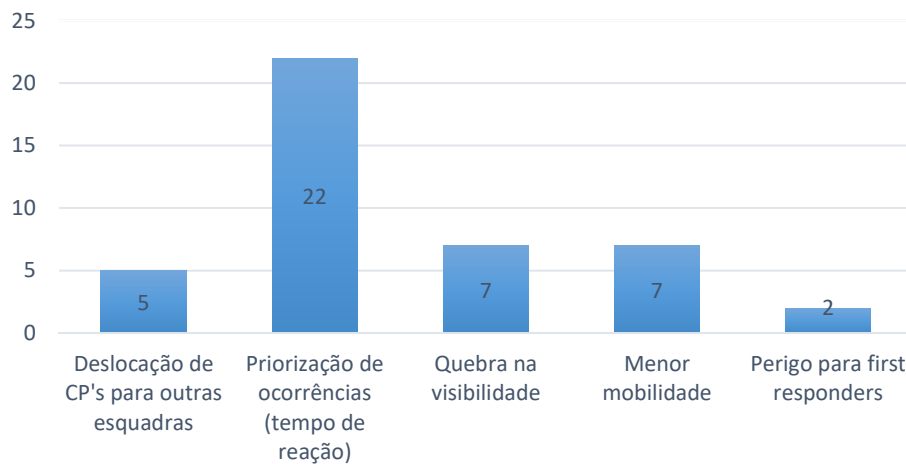


Figura 13. Principais consequências na inoperacionalidade dos CP's, de acordo com os entrevistados.

Como principal consequência da inoperacionalidade, os entrevistados elegeram a “priorização de ocorrências/tempo de reação” (A.4.3=22 u.r.) como sendo uma das principais consequências, na medida em que devido à falta de meios “terão de se deslocar CP’s de outras esquadras para dar cumprimento, fazendo com que as ocorrências se acumulem e assumam a prioridade as mais graves” (C.1). Esta demora “nos tempos de chegada às ocorrências” (C.3) devido à priorização de ocorrências, cria uma “ideia no cidadão de desleixo” (C.2). Ao perceber que a polícia não dispõe de um conjunto de meios suscetível de dar cumprimento às necessidades dos cidadãos acaba por se desenvolver um crescente “sentimento de insegurança” (C.6), uma vez que surge a ideia de incapacidade de resolução atempada de situações como “apanhar ou não um suspeito de roubo, evitar ou não que uma vítima de violência doméstica sofra agressões graves ou até a morte, que exista uma escalada de violência numa situação de ordem pública” (C.8). Por outro lado, quando surge a necessidade de pedir apoio a uma determinada ocorrência, uma vez que “são raras as vezes que uma esquadra possui mais que uma viatura” (C.13), torna-se mais difícil de “prestar um auxílio imediato” (C.13), levando assim a uma maior exposição ao “perigo para os *first responders*” (A.4.6=2 u.r.). Além, desta vertente reativa de resolução de ocorrências, também a “capacidade para efetuar patrulhamento preventivo” (C.7) fica

prejudicada pois as “polícia já não é visível em toda a área” (C.3), tornando-se menos móvel (A.4.5=7 u.r.) e, sendo impossível colocar “um agente em cada esquina” (C.9), a capacidade de resposta será bastante afetada e, consequentemente, também os cidadãos se sentirão mais intranquilos.

No contexto organizacional moderno, os gestores de uma determinada organização devem ser capazes de se adaptar á exigências dos mercados e aos constantes desafios de forma a satisfazer os *stakeholders*. Por vezes, esta adaptação exige que sejam tomadas decisões no sentido do estabelecimento de alianças estratégicas com outras organizações “para partilhar os custos, riscos e benefícios associados com a oportunidade de exploração de novos negócios” (McIvor, 2006, p. 27).

Esta necessidade deriva da intenção de criar valor e atingir uma maior vantagem competitiva no mercado que, segundo Porter (1985) pode ser atingida pela disponibilização de um produto a um custo inferior ou pela diferenciação desse mesmo produto, fazendo com que o mesmo seja mais valorizado. Contudo, o mesmo autor considera que a vantagem competitiva só será duradoura se for acompanhada de um correto posicionamento no mercado, motivo pelo qual as organizações devem recorrer a um instrumento que dá pelo nome de “cadeia de valor” de Porter (1985), para efetuar o devido ajustamento entre aquelas que são as suas atividades primárias, ou *core*, e as atividades secundárias, sendo que as primeiras contribuem diretamente para a obtenção de vantagem competitiva e as segundas por serem periféricas são candidatas ao *outsourcing*.

No contexto organizacional alicerçado pela gestão estratégica, o *outsourcing* tem assumido cada vez mais uma grande preponderância e revelou-se uma ferramenta credível nos atuais modelos de gestão pela forma como acopla uma vasta panóplia de vantagens que vão desde a possibilidade de foco nas *core competencies* até ao acesso a conhecimento especializado e boas práticas, permitindo inclusivamente uma redução de custos operacionais e aumento da competitividade nos mercados em que a organização se insere. Ainda assim, esta ferramenta gestionária comporta alguns riscos e algumas desvantagens que devem ser ponderadas no momento de optar pela sua adoção ou não.

Uma das áreas da PSP que, pelo exposto, reúne condições para a externalização é a gestão da frota automóvel, pelo que consideramos o *outsourcing* da frota automóvel da PSP, enquanto estratégia de gestão de qualidade, um instrumento de criação de valor por excelência, confirmando assim a H1.

Uma das possíveis ferramentas de gestão da frota automóvel da PSP é o AOV, enquanto modalidade de financiamento automóvel cujas características podem beneficiar a PSP. Neste sentido, os entrevistados identificaram teceram algumas considerações relativamente às desvantagens (Figura 14) e vantagens (Figura 15) do AOV.

De facto, a principal desvantagem do AOV, na ótica dos entrevistados, é de cariz económico, uma vez que a carga fiscal associada a este tipo de contratos é elevada quando comparada com a aquisição direta, que isenta as instituições do Estado dessa mesma carga fiscal (Torres, 2019).



Figura 14. Desvantagens do AOV identificadas pelos entrevistados.

Além deste “aumento da despesa devido à carga fiscal” (B.2.1=13 u.r.), os entrevistados identificaram outras possíveis “desvantagens” (B.2=27 u.r.) associadas à implementação do AOV na PSP, de entre as quais se destaca a preocupação atinente a uma eventual “falência do concessionário ou representante da marca (...) que causaria enormes constrangimentos podendo, no limite, ocorrer uma penhora sobre as viaturas contratualizadas” (C.20) ou, por outro lado, a falha no pagamento da mensalidade à empresa locadora que se poderia traduzir numa “quebra contratual suscetível de levar à obrigatoriedade de restituição das viaturas abrangidas pelo contrato” (G.2). “Como em termos aquisitivos a PSP está totalmente dependente da vontade política, se no final dos contratos AOV não existir verba ou vontade política para investimento nas forças de segurança, findo esse contrato, poderia não ser possível ter outro contrato, o que seria extremamente grave para a PSP se deixasse de usufruir de novas viaturas e ter de entregar as do contrato que entretanto terminaria” (G.1).

Nas palavras dos entrevistados “quando se projeta um modelo de policiamento que assenta na mobilidade, a ausência de veículos compromete o que foi planeado, o modelo vigente não garante a operacionalidade dos veículos” (C.19).

Atualmente “qualquer situação de maior esforço com os carros de patrulha disponíveis acaba por levar à sua inoperacionalidade” (C.12) e “a manutenção através das oficinas atuais tem demonstrado séria incapacidade de resolução de problemas (...) muitas vezes, pequenos problemas como a falta de lâmpadas implicam a inoperacionalidade de uma viatura por um longo período de tempo” (C.18).

No entendimento dos entrevistados, esta situação poderia ser revertida através do recurso ao AOV, na medida em que haveria uma “constante manutenção das viaturas” (C.1), de forma “atempada” (C.9), “presumivelmente de melhor qualidade” (C.10) devido à “oferta de manutenção especializada” (C.14) e com renovação da frota de forma periódica através da “substituição/troca de viaturas após 4 anos de utilização” (C.6), “evitando assim andar com viaturas obsoletas e sem condições a circularem (...) até ao fim da sua vida” (C.8).

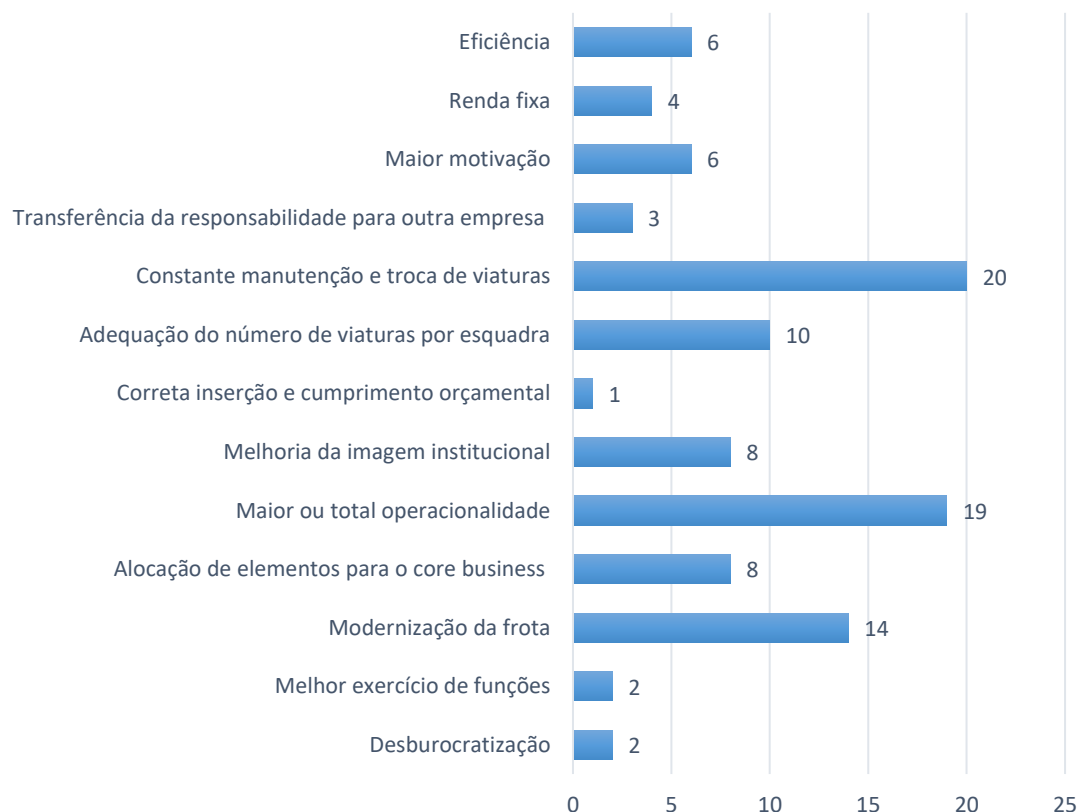


Figura 15. Vantagens do AOV identificadas pelos entrevistados.

De facto, a análise aos dados do GPC (2018) relativamente aos CP's dão conta de uma frota envelhecida, desgastada e com elevadas taxas de inoperacionalidade. Contudo, face às vantagens identificadas pelos entrevistados, que também são preconizadas pela ALF (2018) e por Santos (1999), estas taxas elevadas poderiam atingir valor próximos do zero, como acontece em Espanha com a Polícia Nacional, cuja frota foi quase toda adquirida em regime de AOV (Torres, 2019).

Face ao exposto, é possível afirmar que o AOV garante uma maior operacionalidade à PSP que o atual modelo de aquisição e gestão da frota automóvel, confirmando-se assim a H2 definida anteriormente.

Como vimos, no plano da operacionalidade o AOV está num patamar bastante superior à aquisição direta, mas no que diz respeito ao plano económico o mesmo não se verifica. De acordo com a comparação anteriormente feita entre a aquisição direta e o AOV, este último revela-se mais oneroso, em grande parte devido à carga fiscal que sobre ele recai. A “carga fiscal que as viaturas têm em Portugal, através do pagamento do Imposto Sobre Veículos (ISV) e Imposto Único Automóvel (IUC), acrescidos do IVA, acaba por penalizar as rendas das viaturas em sistema AOV” (G.1).

O modelo atual de aquisição direta isenta a PSP do pagamento dos impostos supramencionados, algo que não se verifica relativamente aos contratos AOV, pelo que estes se tornam economicamente menos atrativos. Assim, na ótica do Estado é economicamente mais vantajoso o prolongamento da atividade dos veículos para além daquela que é recomendada pelo GPC (2012).

Desta feita, o AOV não é economicamente mais vantajoso que o atual modelo de aquisição de veículos para a PSP, motivo pelo qual a H3 não se verificou.

Contudo, apesar de o AOV ser economicamente mais desvantajoso

se consideramos igualmente os custos relativamente imensuráveis ao nível da improdutividade, do ambiente, da motivação do pessoal e da imagem institucional provenientes da continuidade de uma frota já bastante envelhecida e desgastada, chegaremos facilmente à conclusão de que, globalmente, este último é largamente melhor (Torres, 2019, p.62).

Assim, tendo em conta as inúmeras vantagens apresentadas pelos entrevistados e as considerações anteriormente efetuadas por autores de referência no domínio do AOV, da imagem e da motivação, confirmamos a H4, onde se afirma que a opção pelo AOV contribui para a melhoria da imagem da PSP e para a motivação dos polícias, levando a uma maior eficácia no cumprimento da missão.

Sob um outro prisma, após as reflexões acerca do modelo AOV e a sua potencial aplicação na PSP os entrevistados tiveram oportunidade de apresentar outras alternativas ou complementos ao atual modelo de gestão da frota (C=37 u.r.) que considerassem pertinentes.

Assim, uma das propostas apresentadas foi a “de tornar mais céleres os processos judiciais em que há apreensões de viaturas que poderão reverter a favor do Estado” (C.1) ou, eventualmente, haver uma “maior contribuição das Câmaras Municipais, ao nível da cedência ou doação de viaturas para a PSP” (G.1). Contudo, estas alternativas colocam a PSP numa posição de excessiva dependência de outros organismos da AP.

Outros consideraram a PSP devia investir na “uniformização das marcas” (C.16), na celebração de “contratos de manutenção com as próprias marcas automóveis” (C.17) e nas “formações de condução defensiva/avançada para os polícias que diariamente conduzem os carros de patrulha” (C.8), podendo inclusivamente haver uma ponderação acerca das vantagens da “definição de motoristas fixos e motoristas suplentes” (C.15). Apesar dos benefícios decorrentes de uma maior formação dos condutores da PSP, esta alternativa constituiria um custo acrescido e tornaria mais onerosa a gestão da frota.

Contudo, para que tais medidas pudessem ser eficazes e resultar numa otimização do estado dos CP's seria imperativo “a existência 2 ou 3 carros por esquadra, evitando a sobrecarga dos mesmos” (C.22) e/ou “viaturas de substituição, cedidas aquando das manutenções ou reparações das viaturas existentes” (C.10).

Por outro lado, talvez fosse mais vantajoso “investir nas OCMA através de mecânicos civis” (C.9), desde que o “controlo e supervisão das manutenções, reparações e aquisição de material fosse escrupulosamente garantida pela PSP” (C.16), com a premissa de que seria possível “responsabilizar” (C.15) os responsáveis por eventuais falhas.

Numa ótica mais direcionada para a mudança do modelo de gestão, considerou-se a adoção do sistema de *leasing*, uma vez que “permite a sua aquisição a título definitivo no final do contrato” (C.7), mediante o pagamento do valor residual, estando este entendimento em linha com a definição de Santos (1999) apresentada anteriormente. “Este talvez fosse um modelo mais sustentável, na medida em que ao efetuar a aquisição a PSP estaria automaticamente isenta do pagamento dos impostos que, de outra forma, lhe seriam imputados” (C.20).

De facto, os contratos de *leasing* oferecem um conjunto de vantagens bastante atrativas, sendo que a mais aliciante seja talvez o pagamento diluído do IVA pelas mensalidades contratualizadas e o não pagamento do Imposto de Selo (ALF, 2018).

Capítulo VI - Conclusão

O presente capítulo representa o culminar de uma investigação que foi paulatinamente construída com o intento de estudar a frota automóvel da PSP, ao nível dos Carros de Patrulha, e o AOV na qualidade de ferramenta gestionária alternativa ao atual modelo. Toda a investigação que encontra respaldo nos capítulos anteriores foi orientada pela procura da resposta ao objetivo central de apurar qual o modelo mais vantajoso para a PSP ao nível da gestão da sua frota automóvel.

Assim, o capítulo que agora se inicia pretende aferir se este objetivo central, alicerçado nas hipóteses previamente definidas, foi integralmente atingido, possibilitando dessa forma o encerramento do debate sobre qual o modelo de gestão da frota a adotar pela PSP.

O estudo realizado culminou na obtenção de resultados que nos permitem afirmar que os objetivos específicos previamente delineados e o objetivo geral da presente dissertação foram alcançados com sucesso.

Como vimos, o *outsourcing* constitui-se como uma ferramenta gestionária hodierna de criação de valor, importante na obtenção de vantagem competitiva, que decorre da necessidade de adaptação dos gestores aos desafios dos novos tempos, através do recurso a alianças estratégicas, cujo alcance se estende à gestão da frota automóvel da PSP.

Sob este prisma o AOV, enquanto modalidade de financiamento automóvel característica do *outsourcing* surge como uma alternativa à gestão da frota da PSP, que atualmente se apresenta bastante degradada e envelhecida, motivo pelo qual a sua taxa de inoperacionalidade é tão elevada.

A PSP, à semelhança de muitas outras FSS e áreas da AP, tem carências profundas ao nível da disponibilidade financeira para investimento, verificando-se que o mesmo apenas acontece esporadicamente aquando da ocorrência de grandes eventos em Portugal, tal como aconteceu no EURO/2004 e, mais recentemente, na Cimeira da Nato de 2010.

Por outro lado, devido às inúmeras suborçamentações a que é sujeita, principalmente no que concerne a despesas com os recursos humanos, a já diminuta parcela orçamental destinada ao investimento acaba por ser utilizada como reserva de eventuais (quase certos) aumentos da despesa com pessoal.

Daí resulta que a componente económica e orçamental se sobreponha a todos os outros fatores que poderiam contribuir para a decisão de adotar o AOV. Contudo, pelas vantagens que esta ferramenta oferece em questões de operacionalidade, melhoria da

imagem institucional e motivação dos polícias, afigura-se como uma alternativa bastante viável no que concerne à gestão da frota automóvel da PSP, ainda que no plano económico seja mais desvantajosa. Por este motivo, urge a necessidade de criação de condições para que modelos de gestão de frotas automóveis como o AOV possam ser economicamente mais competitivos e possam reverter o estado atual da frota automóvel da PSP.

Assim, à semelhança do que acontece em Espanha com a frota automóvel da Polícia Nacional, os contratos de AOV em Portugal, tal como considera Torres (2019), devem ser adequados à realidade operacional da PSP, em concreto no que concerne à duração do contrato, às quilometragens de referência e aos custos associados aos incumprimentos contratuais.

Por outro lado, também urge a necessidade de uma intervenção do governo neste domínio através de uma eventual reformulação dos diplomas legais, no sentido de haver uma isenção, atenuação ou reembolso, total ou parcial, dos impostos pagos por instituições do Estado, como a PSP.

Caso tal não se verifique, o AOV continuará a ser economicamente mais desvantajoso, ainda que nas componentes da operacionalidade, imagem e motivação seja sempre a melhor opção.

Apesar do presente estudo ter permitido um olhar mais profundo sobre a frota automóvel da PSP no sentido de identificar as suas carências e uma possível alternativa ao seu modelo de gestão, tal como acontece em qualquer investigação científica, o caminho percorrido até à obtenção dessas conclusões não foi livre de limitações.

A primeira limitação está relacionada com a recolha bibliográfica essencial à construção da componente teórica da presente dissertação de mestrado. A grande maioria dos artigos científicos disponíveis em fontes abertas sobre a temática em questão, estavam desatualizados ou datavam de períodos distantes. Por outro lado, a especificidade do tema tornou a pesquisa bastante mais morosa e complexa, devido à escassez de bibliografia relativa ao *outsourcing* automóvel.

A segunda limitação à realização da dissertação de mestrado concerne à orçamentação de empresas especializadas em financiamento automóvel. Após diversos contactos com estas empresas, as mesmas afirmaram sempre que iriam efetuar a simulação e remeter o respetivo orçamento relativamente ao pedido efetuado, no entanto, apenas uma empresa respondeu ao solicitado e com bastante morosidade. Por outro lado, esta morosidade levou a que não se conseguissem apurar os valores reais associados à

caracterização de viaturas em contrato de AOV, uma vez que não há precedente de caracterização de viaturas policiais em Portugal por parte de empresas especializadas em financiamento automóvel que permitam calcular os custos para a mesma.

Uma terceira limitação à investigação está associada com a análise de conteúdo dado o elevado número de entrevistados, o número de questões e a disparidade ao nível das respostas, que tornou o processo de análise mais complexo e demorado.

Apesar de todos os obstáculos e limitações com que nos deparámos na elaboração deste estudo, o seu carácter útil e inovador permitiu conhecer uma realidade que, pelo interesse que desperta e pela abrangência que possui, é suscetível de ser abordada em futuras investigações. Desta forma, recomendam-se como futuras investigações no âmbito da frota automóvel da PSP as seguintes:

- i) Viabilidade económica do investimento em mecânicos civis especializados nas oficinas da PSP;
- ii) Aplicabilidade do sistema de *leasing* na gestão da frota automóvel da PSP;
- iii) Uniformização das marcas automóveis e o estabelecimento de contratos de manutenção;
- iv) Sistema de supervisão e controlo sobre a utilização dos CP's e sobre as manutenções de 1º escalão;
- v) Viaturas que revertem a favor do Estado: importância da celeridade processual;
- vi) Adoção de viaturas elétricas em regime de AOV para a frota automóvel da PSP.

São várias as possibilidades para investigações futuras decorrentes da temática central da presente dissertação de mestrado. No entanto, destacamos como desígnio final a premência dos estudos exploratórios de finalidade aplicada no âmbito da frota automóvel da PSP, uma vez que esta se encontra numa situação cada vez mais precária e são necessárias soluções para resolver os seus problemas mais profundos de forma duradoura.

Bibliografia

- ALD Automotive (2018). *Vantagens do renting. Produtos*. Retrieved from <https://www.aldautomotive.pt/produtos/renting/vantagens-renting>
- ALF (2018). *Financiamento especializado: Renting*. Retrieved from <http://www.alf.pt/pt/renting#4>
- Almeida, D. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
- Arval (2018). *Sobre o renting. Mobilidade*. Retrieved from <https://www.arval.pt/pt/mobilidade/sobre-renting>
- Alves, R. (2014). *Medição da eficiência dos comandos territoriais da PSP*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior Técnico de Lisboa, Lisboa.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Irwin.
- António, N., & Costa, R. (2012). The “outsourcing” and management consulting in a dimensional systemic model. *African Journal of Business Management*, 6(31), 9065-9071. doi: 10.5897/AJBM10.1393
- Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy na analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Associação Automóvel de Portugal (2018). *Estatística Homologações*. Retrieved from <https://www.acap.pt/pt/pagina/36/estat%C3%ADsticas/>
- Auto Monitor (2018). *As vantagens de optar pelo Renting*. Retrieved from <https://automonitor.pt/2018/06/14/comercio-e-industria/o-que-e-o-renting/>
- Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (2018). *Legislação*. Retrieved from <http://www.ansr.pt/Legislacao/Pages/default.aspx>
- Banco de Portugal (2018). *Estatísticas*. Retrieved from: <https://www.bportugal.pt/>

- Barata, S. (2016). *Frota de Veículos da PSP: Pressupostos para a customização dos carros de patrulha e a influências das motorizações nos custos da frota*. (Trabalho Final de Curso de Comando e Direção Policial não publicada). Instituto Superior de Ciencias Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Barbosa, M. (2009). *A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: Adaptação e validação de um instrumento* (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Barney J. & Hansen M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bergamini, C. (2013). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bidault, F., & Cummings, T. (1994). Innovating through alliances: expectations and limitations. *R&D Management*, 24(1), 033-045. doi: 10.1111/j.1467-9310.1994.tb00845.x
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *The Academy Management Review*, 5(2), 219. doi:10.2307/257431
- Branco, L. (2008). *Gestão de frotas*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2015). *Fundamentals of corporate finance*. New York: McGraw Hill.
- Cabral, J. (1998). *Organização e gestão da manutenção, dos conceitos à prática*. Lisboa: Lidel.
- Cabral, J., (2006). *Organização e gestão da manutenção*. Lisboa: Lidel.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote

- Cardoso, J., Lérias, E., Correia, C., Ares, P., Fernandes, L., & Silva, É. (2014). *Modelo de Gestão de Frota para a GNR*. (Trabalho de Aplicação de Grupo não publicado). Academia Militar, Lisboa.
- Carvalho, J. (2004). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2006). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cohen, S., & Roussel, J. (2005). *Strategic supply chain management: The five disciplines for the performance*. New York: McGraw Hill.
- Conselho de Finanças Públicas (2019). *Glossário*. Retrieved From: <https://www.cfp.pt/pt/glossario>
- Costa, F., & Macedo-Soares, T. D. (2003). Outsourcing estratégico: Uma nova perspetiva. *Revista de Administração Pública*, 37(1), 99-131. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6478/5062>.
- Costa, R. (2011). *Estratégia organizacional e “outsourcing”*. Coimbra: Almedina.
- Costa, T. (2014). *Outsourcing: Proposta de modelo de decisão*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão*. Lisboa: Editora RH
- Dale, B. (2003). *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dasgupta, S., Siddarth, S., & Silva-Risso, J. (2007). To Lease or to Buy? A Structural Model of a Consumer's Vehicle and Contract Choice Decisions. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 490-502. doi: 10.1509/jmkr.44.3.490
- Decreto-Lei 37/2007, de 19 de fevereiro. Cria a Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. *Diário da República* 1ª série, nº 35.
- Decreto-Lei n.º 149/1995, de 24 de junho. Altera o regime jurídico do contrato de locação financeira. *Diário da República*, 1ª série, nº144.

- Decreto-Lei nº 170/2008, de 26 de agosto. Estabelece o regime jurídico do parque de viaturas do Estado. *Diário da República*, 1ª série, nº164.
- Despacho nº 7382/2009, de 12 de março. Estabelece os critérios económicos e ambientais a que obedece a aquisição de direitos sobre veículos destinados a integrar o parque de veículos do Estado (PVE). *Diário da República*, 2ª série, nº 50.
- Despacho nº 16368/2013, de 18 de dezembro. Classificação de uma locação como financeira ou operacional para efeitos contabilísticos. *Diário da República*, 2ª série, nº 245.
- Deming, W. (1981). Improvement of quality and productivity through action by management. *National Productivity Review*, 1(1), 12-22. doi: 10.1002/npr.4040010105
- Dinu, A. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons – Economics*, 7(2), 103-104. Retrieved from <http://www.orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe7nr2/Dinu1.pdf>
- Dodrajka, S. (2007). Total quality management and benchmarking. *Paradigm*, 11(1), 37-41. doi: 10.1177/0971890720070106
- Drucker, P. (1950). *The new society: The anatomy of the industrial order*. New York: Harper Brothers.
- Duarte, P. (2001). Algumas Questões sobre o ALD. In *EDC*. 3, 301-327.
- Duening, T., & Click, R. (2005). *Essentials of business process outsourcing*. New Jersey: Jonh Wiley & Sons
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Earl, M. (1996). The Risks of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3), 26-32. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-risks-of-outsourcing-it/>
- Economias (2017). *Bancos. Leasing: O que é e como funciona?* Retrieved from <https://www.economias.pt/leasing/>

- Efeempresas (2015). *La Policía adquirirá 779 vehículos radiopatrulla en renting por 36 millones*. Noticia. Retrieved from: <https://www.efeempresas.com/noticia/la-policia-adquirira-779-vehiculos-radiopatrulla-en-renting-por-36-195-456-euros/>
- Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (2014a). *Compras Públicas*. Retrieved from: <https://www.espap.gov.pt/spcp/Paginas/spcp.aspx>.
- Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (2014b). *Veículos do Estado e Logística*. Retrieved from: <https://www.espap.pt/spvl/Paginas/spvl.aspx>.
- Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P. (2017). *Relatório do Parque de Veículos do Estado (PVE). 1º trimestre de 2017. Veículos do Estado e Logística*. Retrieved from: https://www.espap.gov.pt/Documents/servicos/veiculos/eSPap_Relat_PVE_1T2017.pdf
- Enz, C. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ferreira, L. (1998). *Uma introdução à manutenção*. Porto: Publindústria.
- Fleet Magazine (2018). *Financiamento automóvel em Portugal: Novos consumidores asseguram crescimento do Renting em 2017*. Retrieved from: <https://fleetmagazine.pt/2018/03/29/2017-financiamento-renting-leasing-credito-automovel/>
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP. (2017). *Plano de Atividades para 2017*. Lisboa: PSP.
- Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro da Polícia de Segurança Pública. (2012). *Estudo de viabilidade económica: Renovação parcial da frota da PSP - Aquisição direta vs. Aluguer Operacional de Viaturas*. Lisboa: PSP.

- George, M. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. New York: McGraw-Hill Education.
- George, M. (2003). *Lean Six Sigma for service*. New York: McGraw-Hill.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Hampton, D. (1991). *Administração. Comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.
- Hastie, P., & Hay, P. (2012). Qualitative approaches. In D. Macdonald, & K. Armour. *Research methods in physical education and youth sport* (pp.79-84). London: Routledge.
- Henriques, F. (2010). *Viaturas administrativas do exército: Compra ou locação*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hortinha, J. M. (1994). *Locação Financeira em Portugal*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94. doi:10.5465/ame.1993.9409142061
- IASPlus (2019). *IAS 17 – Leases*. Retrieved from: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias17>
- Instituto Português da Qualidade (2018). *Normalização*. Retrieved from: <http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/Pages/Normalizacao.aspx>
- Ishizaka, Y. (1998) Automotive Industry. *Juran's Handbook of Quality* (pp.870-891). New York: McGraw-Hill.
- Jornal de Negócios (2018). *PME entram na rota do Renting*. Retrieved from: https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/carros-para-executivos/detalhe/pme_entram_na_rota_do_renting

- Juran, J., & Godfrey, A. (1990). Total Quality Management (TQM) - Status in the U.S. *Proceedings on the Senior Management Conference on TQC*. Tokyo: JUSE.
- Kotler P. (2000). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kremic, T., Tukel, O., & Rom, W. (2006). Outsourcing decision support: a survey of beneficts, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482. doi: 10.1108/13598540610703864
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. California: Sage.
- Lacity, M., & Hirschheim, R (1993). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon: The insourcing response*. New York: John Wiley & Sons.
- Leaseplan (2018). *Renting para empresas: Vantagens do renting*. Retrieved from: <https://renting.leaseplan.pt/vantagens-do-renting/renting-empresas/>
- Mações, M. (2018). *Manual de gestão moderna. Teoria e prática*. Coimbra: Actual.
- Marquardt, D. (1994). Credibility of Quality Systems Certification: How to Deal with Scopes of Certification, Conflicts of Interest and Codes of Conduct. *ISO 9000 Handbook*. Virginia: Irwin Professional Publishing.
- Marques, P. (2010). *Outsourcing: moda ou Intrumento de criação de valor? O caso da Frota Automóvel da GNR*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar. Lisboa.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- McIvor, R. (2006), *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge University Press, The Edinburgh Building.
- Mintzberg, H. 1987). Five P's for strategy. *California Management Review*, 30, 11-24.
- Marta, D. (2014). *Relações públicas da Polícia de Segurança Pública: Política comunicacional da imagem institucional* (Dissertação de Mestrado não publicada). Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e*

- desempenho* (Dissertação de Mestrado não publicada). Braga, Universidade do Minho.
- Morgado, S. (2013). Economics of public administration. The right budget to the right public services - The New Management Mythology? *Global Virtual Conference Workshop Proceedings* (pp. 79-83).
- Moura, C. (2016). *Custo económico para o Estado português do crime de homicídio em contexto de violência doméstica* (Dissertação de Mestrado não publicada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Moura, J. (2010). *A Polícia de Segurança Pública e o novo paradigma comunicacional: comunicação e imagem* (Dissertação de Mestrado não publicada). Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- NEP AUOOS/DO/01/29 (2019). *Níveis de Intervenção da PSP*. Lisboa: PSP.
- Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora
- Oakland, J. (1995). *Total Quality Management: Text with Cases*. Londres: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação* (Dissertação de Mestrado não publicada). Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
- Pandey, I. (1986). Myths and realities about leasing. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 11(4), 273-286. doi: 10.1177/0256090919860403
- Page, R., Deme, J., & Nodoushani, O. (2010), Outsourcing contingencies in a global world. *Competition Forum*, 8(1), 5-12. Retrieved from: <https://www.thefreelibrary.com/Outsourcing+contingencies+in+a+global+world.-a0242379490>
- Pereira, A., & Poupa, C. (2018). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, C., Rodrigues, J., dos Santos, A., Melo, L., Moreira, M., & Rodrigues, R. (2016). *Fundamentos de gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

- Pires, A. (2002). *Marketing - Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Polícia de Segurança Pública (1973). *Instruções sobre Emprego dos Carros Patrulha e Redes de Avisadores da PSP*. Torres Novas: Escola Prática.
- Polícia de Segurança Pública (2009). *Atividade Operacional Preventiva dos Carros de Patrulha - Rentabilização do Esforço de Patrulha*. Lisboa: PSP.
- Polícia de Segurança Pública (2014). *Balanço Social da PSP*. Lisboa: PSP
- Polícia de Segurança Pública (2018). *Relatório de avaliação intercalar a viaturas adquiridas em regime de AOV e viaturas adquiridas com contrato de manutenção incluído*. Lisboa: PSP.
- Portaria nº 2/2009, de 2 de janeiro. Define a estrutura dos comandos territoriais de polícia e aprova as respetivas subunidades. *Diário da República*. 1ª série, nº1.
- Porter, M (1980). *Corporate strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Purdy, L. (2014). Interviews. *Research methods in sports coaching* (pp. 161-170). London: Routledge.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, L. (2008). *Estratégia empresarial: Análise, formulação e implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da motivação*. Lisboa: Lidel
- Rother, M. & Shook, J. (2003). *Learning to see. Value-stream mapping to create value and eliminate MUDA*. Massachusetts: The Lean Enterprise Institute.

- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais: Génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, A. (1996). *Outsourcing: Moda ou Instrumento de criação de valor? O caso específico da gestão de frotas de veículos automóveis*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Santos, A. J. (1999). *Gestão de frotas: O outsourcing como alternativa estratégica*. Lisboa: Texto Editora.
- Secretaria Geral da Economia (2018). *Contratação e compras públicas*. Serviços. Retrieved from: <https://www.sgeconomia.gov.pt/servicos-perguntas-frequentes/contratacao-e-compras-publicas.aspx>
- Smith, D. (1993). *Motivar pessoas*. Lisboa: Publicações Europa-América
- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. New York: American Management Association.
- Statista (2018). *Global market size of outsourced services 2000-2018*. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Tajada, L. (2001). Comunicação com vínculo entre a identidade e a imagem da empresa. *Novos rumos de marketing*. São Paulo: Atlas, p. 47-74.
- Taylor, F. (1991), *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill Portugal
- Telles, I. (1995). *Manual dos contratos em geral*. Lisboa: Editora Lex.
- Tomkins, R. (1997, October 10). GE Beats Expected 13% Rise. In *Financial Times*, p. 22.

- Torre, S. (2011). *Gestão da frota de viaturas administrativas do exército: O período de vida económico-útil*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Torres, J. M. (2014). *Não temos de ser alemães*. Lisboa: Matéria-Prima Edições.
- Torres, J. M. (2019). *Economia da Segurança. Contas públicas e grandes opções de segurança interna: breves reflexões*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of business research*, 62(11), 1165-1172. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.006
- Varajão, J. (2001). *Outsourcing de serviços de sistemas de informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Venkateshwarlu, N., Agarwal, A., & Kulshreshtha, M. (2010). Implications of TQM and its critical success factors into business. *Asia Pacific Business Review*, 6(3), 147 – 156. doi: 10.1177/097324701000600313
- Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera.
- Vinhais, J. F. (2015). *Outsourcing como instrumento de criação de valor? Implementação de viaturas elétricas no Programa Escola Segura*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Academia Militar, Lisboa.
- Werner, S., Schuler, R., & Jackson, S. (2012). *Human resource management*. Canadá: Cengage Learning.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (1998). *Strategic management and business policy*. New York: Addison Wesley Longman.
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economics: The governance contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. Retrieved from: https://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202010/Session%203/Williamson%20%281979%29.pdf
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Massachusetts: HarperCollins.

ANEXOS

Anexo 1 - Informação estatística sobre o renting

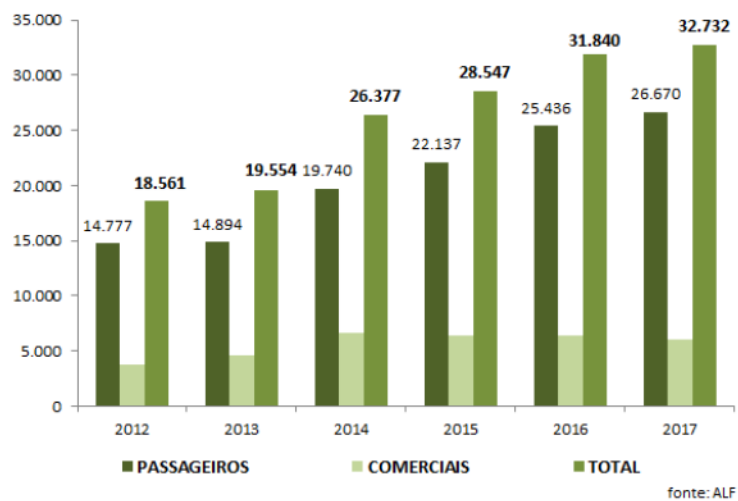


Figura 16. Informação estatística sobre o renting. Adaptado de ALF, 2018.

Anexo 2 - Orgânica da Polícia de Segurança Pública

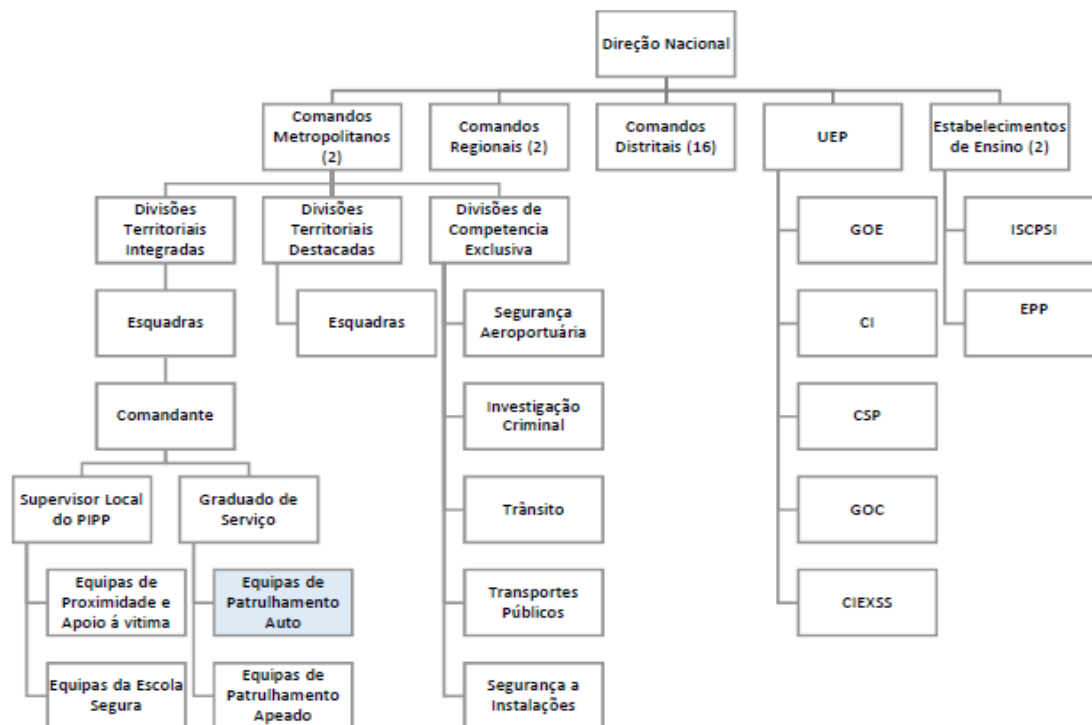


Figura 17. Organograma de uma Esquadra de Competência Territorial. Adaptado de Despacho 20/GDN/2009, Anexo 6.1.

Anexo 3 - Dados do SIGVIAT sobre as categorias de serviço da PSP

Tabela 3

Categorias de serviço das viaturas que compõem a frota automóvel da PSP

Categorias de Serviço		
Ambulâncias	Patrulha	Transporte de Cadáveres
Atrelado Carreira de Tiro	Posto Móvel de Atendimento	Transporte de Cães
Atrelados	Posto Móvel de Exposição	Transporte de Mercadorias
Autotanques	Postos de Comando	Transporte de Pessoal
Comando	Proteção a Testemunhas	Viatura de Negociações
Escola Segura	Proteção a Altas Entidades	Viaturas Celulares
Fúnebres	Reboque	Viaturas de Investigação
Grua Móvel	Tratores Agrícolas	Viaturas de Serviços Gerais
Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo	Tratores Carreira de tiro	Viatura de Transporte de Pessoal para Manutenção da Ordem Pública
Instrução	Trânsito Radar	
Justiça	Transmissões	

Fonte: GPC (2018)

Anexo 4 - Modelo de Caracterização de Carros de Patrulha

Tabela 4

Custo de caracterização do Carro de Patrulha

Montante (€)	Atribuição
1.500.00	Ponte eletrónica
400.00	Caraterização
1.000.00	Pintura RAL da PSP
600.00	Equipamentos de Polícia/segurança
Total: 3.500.00 €	

Fonte: Departamento de Logística da PSP (2018)


Tabela 5

Componentes da caracterização do Carro de Patrulha de acordo com o modelo predefinido pela PSP


Parte do veículo	Caracterização
Lateral direita/ esquerda	Faixas em azul refletor oralite 5600 com 24cm de largura
	Faixas em azul refletor oralite 5600 com 12cm de largura
	Inscrição “Polícia” em vinil azul refletor oralite 5600
	Inscrição www.psp.pt em vinil vermelho refletor oralite 5600
	Bandeira portuguesa 15x10cm em impressão digital de alta resolução sobre vinil branco refletor oralite 5600 com laminação e recorte
Capot	Inscrição “Polícia” em vinil azul refletor oralite 5600
	Inscrição “112” em vinil vermelho refletor oralite 5600
	Faixas em azul refletor oralite 5600 com 12cm de largura
Traseira	Inscrição “Polícia” em vinil azul refletor oralite 5600
	Inscrição www.psp.pt em vinil vermelho refletor oralite 5600
	Inscrição “112” em vinil vermelho refletor oralite 5600
	Faixas em azul refletor oralite 5600 com 12cm de largura
Tejadilho	Inscrição “Polícia” em vinil azul refletor oralite 5600
	Inscrição “0000” em vinil azul refletor oralite 5600

Fonte: Departamento de Logística da PSP (2018)

Anexo 5 - Proposta da Leaseplan para a viatura Skoda Octavia 1.6 TDI Ambition




LeasePlan



PROPOSTA N° 525.113/ 002

18-04-2019

Veículo: SKODA
OCTAVIA (A7)
1.6 TDI Ambition

 115 Cv

Prazo do aluguer, meses: 48
Quilometragem contratada: 80.000
P.V.P. 28.241,40

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
Largo Penha de França, 1
1170-298 LISBOA

Classificação do contrato (despacho n° 16368/2013 de 18 Dezembro): **Locação Operacional**

	TOTAL S/IVA	TOTAL C/IVA	POR KM C/IVA
A. CUSTO DE LOCAÇÃO/MÊS	239,84	295,00	
B. CUSTOS DE EXPLORAÇÃO/MÊS	127,60	145,44	,0873
Custos Fixos			
Imposto Único de Circulação	12,80	15,74	
Prémio de Seguro	50,01	50,01	
Custos Variáveis			
Manutenção e pneus	33,44	41,13	,0246
Veículo de Substituição	31,35	38,56	
C. HONORÁRIOS DE GESTÃO/MÊS	13,00	15,99	
CUSTO TOTAL/MÊS (A+B+C)	380,44	456,43	,2739
Combustível (Estimativa)	Excluído	Excluído	

Outras Condições

1. Suplemento por km a mais (s/IVA):	,03264
2. Dedução por km a menos (s/IVA):	,03264
3. Quilometragem técnica máxima:	200.001
4. Coberturas do seguro:	RC 50.000.000 Euros CC 10.000/1.000 Garantia Financeira D.P. Fq 2X Assistência 24 horas Garantia Total (*) Prémio sujeito a aprovação da seguradora Seguro ex regime de agravamento por sinistralidade
5. VS manutenção categoria/dias por ano:	G 2
6. VS categ/dias por avaria/sinistro/roubo:	G 15 G 15 G 60
7. Tipo de serviço de VS:	Mobilidade Garantida: VIP
8. Número de pneus:	Ilimitados
11. Inspeção periódica	Incluída
12. Tipo de Taxa:	Taxa fixa

Aceite por

(Data)

(Assinatura autorizada)

DG

Desconto Grelha válido até 31-12-2019 para volume de aquisição superior a 1

N° UNIDADES: COR EXTERIOR: COR INTERIOR: DATA ENTREGA:
VIA VERDE(S/W): LOCAL ENTREGA: CENTRO CUSTO:

PROPOSTA N.º 525.113/ 002

FICHA DO AUTOMÓVEL

18-04-2019

Marca: SKODA
 Modelo: OCTAVIA (A7) 1.6 TDI Ambition
 Potência (Cv): 115
 Cilindrada: 1.598
 Tipo de caixa: Caixa Manual
 N.º de Portas: 5
 N.º de lugares: 5
 Tipo do automóvel: Passageiros
 Medida de pneus: 205/55R16H
 Tipo de combustível: Gasóleo
 Consumo comb. (l/100km): 4,1
 Emissões CO₂ (g/km): 125
 Norma Emissões: Euro 6d-TEMP

Equipamento opcional:
 PINTURA METALIZADA

Os valores contidos na presente proposta são susceptíveis de variação em função das alterações de preços que possam ocorrer entre a data da encomenda e a data de entrega do veículo.

Os valores relativos ao I.S.V., IVA, Ecovalor e Ecolub têm uma natureza indicativa, podendo sofrer alterações mediante a escolha de determinados opcionais ou a definição de det. especificações. O valor do IUC é uma estimativa, sujeito a um acerto no final do Contrato.

A Leaseplan reserva o direito de ajustar os valores desta proposta sempre que considere que a cor da viatura adjudicada tem um efeito negativo na estimativa de valor residual (ex. anarelo, vermelho, laranja, etc).

Agradecemos confirmação de que o automóvel indicado e o equipamento opcional estão de acordo com o automóvel que pretende encomendar.

(*) Esta cobertura apenas garante os danos provocados ou agravados por uso negligente do condutor.


Esta proposta é válida por um prazo de 15 dias.


O serviço de mobilidade garantida obriga a que todas as intervenções sejam feitas com a marcação prévia através da LeasePlan, que fica responsável por seleccionar o parceiro onde será realizada a intervenção, garantindo que o mesmo se encontra num raio até 20 km. A LeasePlan poderá recorrer a fornecedores Multimarca. O não cumprimento do acima exposto reserva à LeasePlan o direito de considerar a configuração de dias 2/15/15/60 (Manutenção/Avaria/Sinistro/Roubo) para o serviço de veículo de substituição, de acordo com as rubricas contratadas.

Os termos e condições do seguro estão disponíveis e devem ser consultados no website da Leaseplan: <https://www.leaseplan.pt/page/coberturas-de-seguro>

Emitido por programa certificado n.º 2243/AT. Este documento não serve de fatura.


Anexo 6 - Proposta da Leaseplan para a viatura Skoda Octavia 2.0 TDI Ambition




 PROPOSTA N° 525.176/ 001
 18-04-2019

Veículo: SKODA
OCTAVIA (A7)
2.0 TDI Ambition DSG

150 Cv



Prazo do aluguer, meses: 48
 Quilometragem contratada: 80.000
 P.V.P. 34.027,04
 Classificação do contrato (despacho n° 16368/2013 de 18 Dezembro): **Locação Operacional**

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
 Largo Penha de França, 1
 1170-298 LISBOA

	TOTAL S/IVA	TOTAL C/IVA	POR KM C/IVA
A. CUSTO DE LOCAÇÃO/MÊS	305,43	375,68	
B. CUSTOS DE EXPLORAÇÃO/MÊS	140,12	159,65	,0958
Custos Fixos			
Imposto Único de Circulação	19,55	24,05	
Prémio de Seguro	55,21	55,21	
Custos Variáveis			
Manutenção e pneus	34,01	41,83	,0250
Veículo de Substituição	31,35	38,56	
C. HONORÁRIOS DE GESTÃO/MÊS	13,00	15,99	
CUSTO TOTAL/MÊS (A+B+C)	458,55	551,32	,3308
Combustível (Estimativa)	Excluído	Excluído	

Outras Condições

1. Suplemento por km a mais (s/IVA): ,03724
2. Dedução por km a menos (s/IVA): ,03724
3. Quilometragem técnica máxima: 200.001
4. Coberturas do seguro:

RC 50.000.000 Euros
 OC 10.000/1.000
 Garantia Financeira
 D.P. Fq 2%
 Assistência 24 horas
 Garantia Total (*)
 Prémio sujeito a aprovação da seguradora
 Seguro em regime de agravamento por sinistralidade
5. VS manutenção categoria/dias por ano: G 2
6. VS categ/dias por avaria/sinistro/roubo: G 15 G 15 G 60
7. Tipo de serviço de VS: Mobilidade Garantida: VIP
8. Número de pneus: Ilimitados
11. Inspeção periódica: Incluída
12. Tipo de Taxa: Taxa fixa

Aceite por

(Data)

(Assinatura autorizada)

DG (525113/2)

Desconto Grelha válido até 31-12-2019 para volume de aquisição superior a 1

N° UNIDADES: COR EXTERIOR: COR INTERIOR: DATA ENTREGA:
 VIA VERDE(S/N): LOCAL ENTREGA: CENTRO CUSTO:

PROPOSTA N.º 525.176/ 001

FICHA DO AUTOMÓVEL

18-04-2019

Marca:	SKODA
Modelo:	OCTAVIA (A7) 2.0 TDI Ambition DSG
Potência (Cv):	150
Cilindrada:	1.968
Tipo de caixa:	Caixa Manual Robotizada
N.º de Portas:	5
N.º de lugares:	5
Tipo do automóvel:	Passageiros
Medida de pneus:	205/55R16H
Tipo de combustível:	Gasóleo
Consumo comb. (l/100km):	4,2
Emissões CO ₂ (g/km):	133
Norma Emissões:	Euro 6d-TEMP

Equipamento opcional:
PINTURA METALIZADA

Os valores contidos na presente proposta são susceptíveis de variação em função das alterações de preços que possam ocorrer entre a data da encomenda e a data de entrega do veículo.

Os valores relativos ao I.S.V., IVA, Ecovalor e Ecolub têm uma natureza indicativa, podendo sofrer alterações mediante a escolha de determinados opcionais ou a definição de det. especificações. O valor do IUC é uma estimativa, sujeito a um acerto no final do Contrato.

A Leaseplan reserva o direito de ajustar os valores desta proposta sempre que considere que a cor da viatura adjudicada tem um efeito negativo na estimativa de valor residual (ex. anarelo, vermelho, laranja, etc).

Agradecemos confirmação de que o automóvel indicado e o equipamento opcional estão de acordo com o automóvel que pretende encomendar.

(*) Esta cobertura apenas garante os danos provocados ou agravados por uso negligente do condutor.


Esta proposta é válida por um prazo de 15 dias.


O serviço de mobilidade garantida obriga a que todas as intervenções sejam feitas com a marcação prévia através da LeasePlan, que fica responsável por seleccionar o parceiro onde será realizada a intervenção, garantindo que o mesmo se encontra num raio até 20 km. A LeasePlan poderá recorrer a fornecedores Multimarca. O não cumprimento do acima exposto reserva à LeasePlan o direito de considerar a configuração de dias 2/15/15/60 (Manutenção/Avaria/Sinistro/Roubo) para o serviço de veículo de substituição, de acordo com as rubricas contratadas.

Os termos e condições do seguro estão disponíveis e devem ser consultados no website da Leaseplan: <https://www.leaseplan.pt/page/coberturas-de-seguro>

Emitido por programa certificado n.º 2243/AT. Este documento não serve de fatura.

Anexo 7 - Proposta da Leaseplan para a viatura Renault Megane 1.5 Blue DCI Limited






PROPOSTA N° 525.182/ 001

18-04-2019

Veículo: RENAULT
MEGANE IV
1.5 Blue dCi Limited

 115 Cv

Prazo do aluguer, meses: 48
Quilometragem contratada: 80.000
P.V.P. 29.354,35
Classificação do contrato (despacho n° 16368/2013 de 18 Dezembro): **Locação Operacional**

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
Largo Penha de França, 1
1170-298 LISBOA

	TOTAL S/IVA	TOTAL C/IVA	FOR KM C/IVA
A. CUSTO DE LOCAÇÃO/MÊS	209,44	257,61	
B. CUSTOS DE EXPLORAÇÃO/MÊS	121,42	137,65	,0826
Custos Fixos			
Imposto Único de Circulação	12,80	15,74	
Prémio de Seguro	50,86	50,86	
Custos Variáveis			
Manutenção e pneus	33,17	40,80	,0244
Veículo de Substituição	24,59	30,25	
C. HONORÁRIOS DE GESTÃO/MÊS	13,00	15,99	
CUSTO TOTAL/MÊS (A+B+C)	343,86	411,25	,2468
Combustível (Estimativa)	Excluído	Excluído	

Outras Condições

1. Suplemento por km a mais (s/IVA):	,03353
2. Dedução por km a menos (s/IVA):	,03353
3. Quilometragem técnica máxima:	200.001
4. Coberturas do seguro:	RC 50.000.000 Euros CC 10.000/1.000 Garantia Financeira D.P. FQ 2% Assistência 24 horas Garantia Total (*) Prémio sujeito a aprovação da seguradora Seguro em regime de agravamento por sinistralidade
5. VS manutenção categoria/dias por ano:	N 2
6. VS categ/dias por avaria/sinistro/roubo:	N 15 N 15 N 60
7. Tipo de serviço de VS:	Mobilidade Garantida: VIP
8. Número de pneus:	Ilimitados
11. Inspeção periódica	Incluída
12. Tipo de Taxa:	Taxa fixa

Aceite por

(Data)

(Assinatura autorizada)

DE NÃO VALIDO (QR-241943)

N° UNIDADES: COR EXTERIOR:
VIA VERDE(S/N): LOCAL ENTREGA:

COR INTERIOR:

DATA ENTREGA:
CENTRO CUSTO:

PROPOSTA N.º 525.182/ 001

FICHA DO AUTOMÓVEL

18-04-2019

Marca:	RENAULT
Modelo:	MEGANE IV 1.5 Blue dCi Limited
Potência (Cv):	115
Cilindrada:	1.461
Tipo de caixa:	Caixa Manual
N.º de Portas:	5
N.º de lugares:	5
Tipo do automóvel:	Passageiros
Medida de pneus:	205/55R16H
Tipo de combustível:	Gasóleo
Consumo comb. (l/100km):	4,3
Emissões CO ₂ (g/km):	118
Norma Emissões:	Euro 6d-TEMP

Equipamento opcional:
PINTURA METALIZADA OU MACARADA

Os valores contidos na presente proposta são susceptíveis de variação em função das alterações de preços que possam ocorrer entre a data da encomenda e a data de entrega do veículo.

Os valores relativos ao I.S.V., IVA, Ecovalor e Ecolub têm uma natureza indicativa, podendo sofrer alterações mediante a escolha de determinados opcionais ou a definição de det. especificações. O valor do IUC é uma estimativa, sujeito a um acerto no final do Contrato.

A Leaseplan reserva o direito de ajustar os valores desta proposta sempre que considere que a cor da viatura adjudicada tem um efeito negativo na estimativa de valor residual (ex. anarelo, vermelho, laranja, etc).

Agradecemos confirmação de que o automóvel indicado e o equipamento opcional estão de acordo com o automóvel que pretende encomendar.

(*) Esta cobertura apenas garante os danos provocados ou agravados por uso negligente do condutor.

Esta proposta é válida por um prazo de 15 dias.

O serviço de mobilidade garantida obriga a que todas as intervenções sejam feitas com a marcação prévia através da LeasePlan, que fica responsável por seleccionar o parceiro onde será realizada a intervenção, garantindo que o mesmo se encontra num raio até 20 km. A LeasePlan poderá recorrer a fornecedores Multimarca. O não cumprimento do acima exposto reserva à LeasePlan o direito de considerar a configuração de dias 2/15/15/60 (Manutenção/Avaria/Sinistro/Roubo) para o serviço de veículo de substituição, de acordo com as rubricas contratadas.

Os termos e condições do seguro estão disponíveis e devem ser consultados no website da Leaseplan: <https://www.leaseplan.pt/page/coberturas-de-seguro>

Emitido por programa certificado n.º 2243/AT. Este documento não serve de fatura.

Anexo 8 – Autorização para a realização de entrevistas

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIRECÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 34/SECDE/2019
Classificador: OBD.01.10
Processo: SECDE201800001ASP
Data: 2019-01-30

Aut. 30.
01.02.2019
DIRETOR NACIONAL

Luís Manuel Rega Farinha
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Vitor Alexandre Cerqueira Patrici irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do Outsourcing", do qual é orientadora a Prof. Doutora Sónia Morgado e coorientador o Superintendente-chefe José Matos Torres.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para realização de entrevistas às seguintes individualidades da PSP:
 - a. Exmo. Sr. Superintendente Manuel Domingos Antunes Dias (Departamento de Logística);
 - b. Exmo. Sr. Subintendente Sérgio Manuel Vaz Barata (COMETLIS);
 - c. Exmo. Sr. Comissário Ricardo Raul Vieira Guerreiro (Departamento de Logística);
 - d. Exmo. Sr. Doutor João Henrique da Rocha Lopes (Departamento de Logística);
 - e. Exmo. Sr. Doutor António José Barrreira de Oliveira (Gabinete de Planeamento e Controlo Logístico e Financeiro).
4. Mais se solicita autorização para a aplicação de entrevistas a todos os Comandantes de Esquadra de competência genérica do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), pelo que, para o efeito, solicita-se a indicação dos respectivos nomes e números de matrícula.
5. Atendendo à natureza do estudo, as entrevistas são relevantes para recolher informação que irá permitir um olhar mais objetivo sobre as perceções existentes acerca da frota automóvel da PSP e sobre o AOV, tendo em conta a função exercida por cada um dos entrevistados. A realização destas entrevistas será, portanto, uma mais-valia para recolha dos dados necessários para a elaboração da dissertação de mestrado, uma vez que lhe irá conferir uma maior credibilidade e fundamentação nas conclusões encontradas.
6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Vitor Patrici se compromete a obter de todos os participantes um termo de consentimento informado, bem como a utilizar as respostas obtidas apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor

Abílio Pinto Vieira
Superintendente-Chefe



R. 1.ª de Abril, nº3 - 1149-010 Lisboa - Tel.: 213613900 - Fax: 213610535 - www.icsp.pt

icsp@psp.pt

147458
Psp/pol/1

Anexo 9 - Termo de Consentimento Informado

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Termo de Consentimento Informado

Este documento vincula-se ao estudo de título “Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do *Outsourcing*” da autoria de Vitor Alexandre Cerqueira Patrica, Aspirante a Oficial de Polícia nº 3127/156119, no âmbito da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, curso ministrado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

A investigação em causa obedece a uma metodologia qualitativa, aplicando entrevistas estruturadas como instrumento de recolha de dados. O conteúdo das questões colocadas está relacionado com a frota automóvel da Polícia de Segurança Pública e com a viabilidade do Aluguer Operacional de Viaturas. O entrevistado consente, de forma livre, esclarecida e informada, a gravação de áudio, na condição de se proceder à destruição da mesma logo após o seu tratamento.

A participação neste estudo tem carácter voluntário. Garante-se total confidencialidade das respostas. Durante o processo de transcrição, o anonimato será rigorosamente preservado, removendo-se as preferências explícitas que permitam a identificação de algum dos participantes, aquando da publicação.

Por outro lado, o investigador compromete-se a guardar os dados recolhidos em condições seguras de armazenamento, não autorizando a partilha com terceiros. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para os fins da investigação aqui mencionada.

Assinatura: _____ **Data:** _____

Anexo 10 - Guião da Entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de Entrevista

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

GESTÃO DA FROTA AUTOMÓVEL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: VIABILIDADE DO *OUTSOURCING*

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do *Outsourcing*” adotar-se-á uma metodologia qualitativa, aplicando entrevistas estruturadas como instrumento de recolha de dados.

É nossa pretensão aplicar as entrevistas aos Comandantes de Esquadra de competência genérica pertencentes ao COMETLIS, bem como a Oficiais de Polícia e Técnicos Superiores que ocupem cargos de gestão administrativa/financeira na PSP. A participação neste estudo tem carácter voluntário e é garantida a total confidencialidade das respostas.

Segue-se um conjunto de questões destinadas a uma reflexão e resposta por parte do entrevistado, de acordo com o seu discernimento, respeitantes ao recurso ao Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) para a gestão da frota automóvel da PSP.

Categoria: Subcomissário ☐ Comissário ☐ Subintendente ☐ Intendente ☐
Superintendente ☐ Superintendente-Chefe ☐
Elemento não policial ☐

Posto: Comandante de Esquadra ☐ Gestor administrativo/financeiro ☐

Idade: _____

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Formação no CFOP: Sim ☐ Não ☐

Anos de Serviço: _____

(Contabilizando os anos de formação)

- 1. Na sua opinião, qual o papel dos Carros de Patrulha na PSP?**
- 2. De que forma o estado dos Carros de Patrulha influencia a imagem institucional?**
- 3. De que forma o estado dos Carros de Patrulha influencia a motivação do efetivo policial?**
- 4. De que forma a escassez de Carros de Patrulha, por motivos de inoperacionalidade, afeta a intervenção da PSP no seu quotidiano?**
- 5. O Aluguer Operacional de Viaturas (AOV) é uma modalidade de aquisição de viaturas que se caracteriza pelo aluguer de uma viatura, mediante o pagamento de uma renda mensal fixa, onde se incluem os serviços de manutenção da mesma. Na sua opinião, a aquisição de viaturas em regime de AOV é uma alternativa viável ao atual modelo? Justifique.**
- 6. Qual o problema que o AOV resolverá com a sua implementação na PSP?**
- 7. No seu entender, quais as principais vantagens do AOV?**
- 8. No seu entender, quais as principais desvantagens do AOV?**
- 9. Haverá outros métodos, ideias, ou conceitos que poderão beneficiar a eficiência da PSP na gestão da frota?**

Anexo 11 - Grelha categorial

Tabela 6

Análise de dados da pré-categoria “Perceção acerca dos CP’s”

Pré-categoria	Categoria	Subcategoria	Σ u.r.
A. Perceção acerca dos CP's	A.1. Papel dos CP's	A.1.1. Colmatar a falta de efetivo para patrulhas apeadas	1
		A.1.2. Reação	6
		A.1.3. Fundamental na ação diária	16
		A.1.4. Patrulhamento/visibilidade	16
		Σ u.r. = 67	
		A.1.5. Patrulhamento mais abrangente	7
		A.1.6. Sentimento de segurança	5
	A.2. Influência dos CP's na imagem institucional	A.1.7. Celeridade na resolução de ocorrências	16
		A.2.1. Ineficácia devido ao mau estado de conservação	11
		A.2.2. Fragilidade devido ao envelhecimento da frota	7
		A.2.3. Ideia de desinvestimento do Estado	2
		A.2.4. Sentimento subjetivo de insegurança na população	10
		A.2.5. Incoerência entre o cumprir e fazer cumprir as normas rodoviárias	3
		Σ u.r. = 52	
		A.2.6. Depende da pretensão da PSP	1
		A.2.7. Degradação da imagem institucional	18
	A.3. Motivação policial	A.3.1. Desmotivação devido a insegurança	8
		A.3.2. Não é fator primário, mas condiciona	3
		A.3.3. Desmotivação por fatores emotivos e de status	1
		A.3.4. Desmotivação por falta de condições de trabalho/afeta a produtividade	21
		Σ u.r. = 55	
		A.3.5. Desmotivação por falta de apoio do Estado	1

	A.3.6.	Abstenção de proatividade para evitar avarias/desleixo	9
	A.3.7.	Influência o brio/asseio com a viatura	12
A.4. Consequências da inoperacionalidade na intervenção	A.4.1.	Cidadão prejudicado	18
	A.4.2.	Deslocação de CP's para outras esquadras	5
	A.4.3.	Priorização de ocorrências/tempo de reação	22
	A.4.4.	Quebra na visibilidade	7
	A.4.5.	Menor mobilidade	7
	A.4.6.	Perigo para os <i>first responders</i>	2
\sum u.r. = 61			

Tabela 7

Análise de conteúdo à pré-categoria "Considerações sobre o AOV"

Pré- categoria	Categoria	Subcategoria	Σ u.r.		
B.Considerações sobre o AOV	B.1. Vantagens/ Viabilidade	B.1.1.	Desburocratização	2	
		B.1.2.	Melhor exercício de funções	2	
		B.1.3.	Sim, desde que financeiramente viável	12	
		B.1.4.	Modernização da frota	14	
		B.1.5.	Alocação de elementos para o <i>core business</i> e ganho de infraestruturas	8	
		B.1.6.	Maior ou total operacionalidade	19	
		B.1.7.	Melhoria da imagem institucional	8	
		Σ u.r. = 115	B.1.8.	Correta inserção do Orçamento de Estado	1
		B.1.9.	Adequação do número de viaturas por esquadra	10	
		B.1.10.	Constante manutenção e troca de viaturas	20	
		B.1.11.	Transferência da responsabilidade para outra empresa (transparência)	3	
		B.1.12.	Condições de trabalho e consequente motivação	6	

	B.1.13.	Renda fixa	4
	B.1.14.	Eficiência	6
	A.2.1.	Aumento da despesa devido à carga fiscal	13
	A.2.2.	Menor controlo da frota	3
B.2.	A.2.3.	Valor da quilometragem a contratar	3
Desvantagens	A.2.4.	Perigo decorrente do atraso ou do não pagamento	4
$\sum \text{u.r.} = 27$	A.2.5.	Adequabilidade das viaturas ao serviço	2
	A.2.6.	Penhora de viaturas em caso de falência da empresa	1
	A.2.7.	Diminuição do património institucional	1

Tabela 8

Análise de conteúdo à pré-categoria "Outras considerações"

Pré-categoria	Categoria	Subcategoria	$\sum \text{u.r.}$
C.Outras considerações	C.1. Outros métodos que podem beneficiar a PSP	C.1.1. Celeridade nos processos judiciais de apreensão de viaturas que possam reverter a favor do Estado	4
		C.1.2. Uniformização de marcas	1
		C.1.3. Desconheço	8
		C.1.4. Doações ou cedências camarárias	1
		C.1.5. Aumento da verba para garantir a operacionalidade	1
		C.1.6. Definição de um Quadro Orgânico de Viaturas (com customização das mesmas)	1
		C.1.7. Mecanismos automáticos de gestão e controlo da frota	2
		C.1.8. Regionalizar as OCMA	1
		C.1.9. Estabelecimento de um plano de investimentos	1
	$\sum \text{u.r.} = 37$		
	$\sum \text{u.r.} = 142$		

C.1.10.	Celebração de contratos de manutenção com as marcas	2
C.1.11.	Mecânicos civis nas OCMA	1
C.1.12.	Formações de condução defensiva/avançada	2
C.1.13.	Maior supervisão sobre o uso e manutenção de 1º escalão	3
C.1.14.	Haver 2/3 carros por esquadra para evitar sobrecarga	2
C.1.15.	Viaturas de substituição	2
C.1.16.	Regresso dos motoristas fixos e suplentes	1
V.1.17.	Leasing (troca de viaturas no final do contrato)	4

Anexo 12 - Autorização para obtenção de dados relativos à frota automóvel da PSP

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos

Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP Largo da Penha de França, N.1

1199-010 LISBOA

Autorizado
19/12/2018
O Diretor Nacional Adjunto
José Fernando de Oliveira
Superintendente-Chefe

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 409/SECDE/2018

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE201800001ASP

Data: 2018-12-13

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Vitor Alexandre Cerqueira Patricá irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Gestão da Frota Automóvel da Polícia de Segurança Pública: Viabilidade do Outsourcing", do qual é orientadora a Sr.ª Prof.ª Doutora Sónia Morgado e coorientador o Sr. Superintendente-chefe Matos Torres.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aceder aos dados referentes à frota automóvel da PSP, nomeadamente às Viaturas Ligeiras de Passageiros caracterizados (Carros de Patrulha). Pretende-se que os dados compreendam a Marca, Modelo, Km atuais, média de consumos de combustíveis anuais, períodos de inoperacionalidade de cada viatura e custos de aquisição das viaturas, relativas aos anos de 2015, 2016 e 2017.
4. Atendendo à natureza do estudo, a consulta dos referidos documentos é essencial para a fundamentação das respostas ao problema do estudo.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Vitor Patricá se compromete a utilização dos dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

Abílio Pinto Vieira
O Diretor

Abílio Pinto Vieira
Superintendente-chefe

Sérgio Ricardo Felgueiras
O Diretor de Ensino
Sérgio Ricardo Felgueiras
Intendente



R. 1ª de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613800 Fax: 213610535 www.iscpe.pt
iscpe@pdp.pt

347458
Página 1/1